

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstanců ve vybraných základních školách

Employee Satisfaction in the Selected Primary Schools

Student: Bc. Monika Jarošová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Jarošová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Spokojenost zaměstnanců ve vybraných základních školách**
Employee Satisfaction in the Selected Primary Schools

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti zaměstnanců
 3. Charakteristika vybraných základních škol
 4. Analýza pracovní spokojenosti
 5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

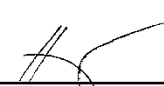
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



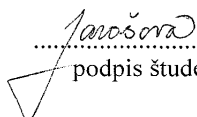

Ing. Petra Horvátňová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlásenie študenta

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane príloh vypracovala samostatne pod vedením vedúceho diplomovej práce a uviedla som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje.

V Ostrave ...26. 4. 2013.....


.....
podpis študenta

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala prof. PhDr. Bláhovi, CSc. za odbornú pomoc a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu mojej diplomovej práce. Pod'akovanie patrí zároveň i základným školám, ich riaditeľom, zástupcom a zamestnancom za ochotu spolupracovať a poskytnúť potrebné informácie.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	TEORETICKÁ ČASŤ	8
2.1	Človek a práca	8
2.2	Pracovná spokojnosť v kontexte riadenia ľudských zdrojov	9
2.3	Pracovná spokojnosť	10
2.4	Vývoj pracovnej spokojnosti	11
2.5	Definovanie pracovnej spokojnosti	11
2.5.1	Spokojnosť ako objektívny vzťah	14
2.5.2	Spokojnosť ako subjektívny vzťah	14
2.6	Znaky pracovnej spokojnosti	15
2.7	Faktory pracovnej spokojnosti	16
2.7.1	Vonkajšie faktory pracovnej spokojnosti	18
2.7.2	Vnútorne faktory pracovnej spokojnosti	23
2.8	Motivácia a pracovná spokojnosť	25
2.8.1	Motivácia	26
2.9	Teórie pracovnej spokojnosti	28
2.9.1	Dvojfaktorová teória motivácie	29
2.9.2	Teória kompetencie	31
2.9.3	Expektačná teória motivácie pracovného jednanja	32
2.9.4	Teória spravodlivosti	32
2.9.5	Teória úspechu, moci a motivácie riadiť	33
2.9.6	Teória X a Y	33
2.10	Význam a dôsledky pracovnej spokojnosti	34
2.10.1	Pracovná spokojnosť a výkonnosť	35
2.10.2	Pracovná spokojnosť a absentérstvo	37
2.10.3	Pracovná spokojnosť a fluktuácia	37
2.10.4	Pracovná spokojnosť a angažovanosť	38
2.11	Metódy skúmania pracovnej spokojnosti	39
3	PRAKTICKÁ ČASŤ	41
3.1	Charakteristika základných škôl	41
3.1.1	Základná škola Korňa	41

3.1.2	Základná škola Turzovka	42
3.1.3	Základná škola Makov	42
3.1.4	Základná škola Klokočov	42
3.2	Organizačná štruktúra základných škôl	42
3.3	Zamestnanci základných škôl	43
3.4	Kapacita základných škôl	44
3.5	Faktory vplývajúce na pracovnú spokojnosť zamestnancov ZŠ	45
3.5.1	Obsah a charakter práce	45
3.5.2	Mzdové ohodnotenie	45
3.5.3	Pracovné perspektívy	46
3.5.4	Vedúci pracovníci	46
3.5.5	Spolupracovníci	47
3.5.6	Organizácia práce	47
3.5.7	Fyzické podmienky práce	47
4	ANALÝZA PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI	48
4.1	Cieľ výskumu	48
4.2	Výberový súbor	48
4.3	Popis dotazníka	49
4.4	Zber dát	50
4.5	Analýza dát a ich interpretácia	51
4.5.1	Osobné údaje	52
4.5.2	Starostlivosť o zamestnanca	55
4.5.3	Pracovné podmienky	56
4.5.4	Systém odmeňovania	60
4.5.5	Vzťahy s nadriadeným pracovníkom	63
4.5.6	Práca v skupine	67
4.5.7	Pracovná náplň	69
4.6	Dôležitosť jednotlivých faktorov	73
5	ODPORÚČANIA A NÁVRHY	75
5.1	Faktory s najvyššou spokojnosťou	75
5.1.1	Poskytované možnosti vzdelávania	75
5.1.2	Osvetlenie na pracovisku	75
5.1.3	Spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov	75

5.1.4	Komunikácia s riaditeľom.....	76
5.1.5	Podpora zo strany nadriadeného.....	76
5.1.6	Vzťahy medzi kolegami	76
5.1.7	Jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti	76
5.2	Faktory s najnižšou spokojnosťou	77
5.2.1	Starostlivosť o zamestnancov.....	77
5.2.2	Pracovné podmienky	78
5.2.3	Systém odmeňovania.....	78
5.2.4	Vzťahy s nadriadeným pracovníkom	79
5.2.5	Práca v skupine.....	79
5.2.6	Náplň práce	80
6	ZÁVER	81
7	ZDROJE.....	82
	Zoznam skratiek	84
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	85
	Zoznam príloh	85

1 ÚVOD

„Spokojný zamestnanec urobí viac, ako traja nespokojní.“

Henry Ford

Výdobytky ľudstva sú výsledkom jeho tvorivej, cieľavedomej a uvedomelej činnosti – práce. Práca je podmienkou života a rozvoja každej spoločnosti a všetkých jej členov, tak v materiálnej ako i v duchovnej oblasti. Pre dospelého človeka je predovšetkým práca tým významným prvkom, ktorý je dominantným faktorom pri uspokojovaní individuálnych potrieb, získavaní postavenia, úcty, uznania a pri formovaní jeho životnej spokojnosti. Je prirodzenou súčasťou života a zaujíma v ňom veľmi významné postavenie. Človek do práce vkladá nielen svoje schopnosti, ale aj množstvo času i energie. Práca mu za to na oplátku poskytuje materiálnu i duchovnú odmenu. Práca teda predstavuje nielen zdroj energie pre ďalšiu činnosť, ale aj zdroj uspokojenia, pokiaľ človeka naplňa. Z ekonomického a sociálneho hľadiska tu už významné miesto zaujíma pracovná spokojnosť, ktorá má dôležité postavenie v personálnej politike každej organizácie.

Svet sa mení rýchlo a jeho neoddeliteľnou súčasťou sa stali stroje. Aj keď v dnešnej dobe plnej automatizácie sa zdá, že väčšina ľudskej práce a činností bude onedlho plne nahradená strojmi, ľudstvo si naďalej uvedomuje, že ani tá najdokonalejšia umelá inteligencia nedokáže nahradiť človeka. Ľudia vyrábajú výrobky, poskytujú služby a posúvajú organizáciu čoraz vyššie na pomyselnom rebríčku konkurencie. Bez efektívnych, kreatívnych, schopných, motivovaných a spokojných zamestnancov však organizácia nedokáže dosiahnuť úspech alebo ňou stanovené ciele. Spokojnosť zamestnancov ako psychologická kategória má teda význam nielen pre organizáciu, ale aj pre každého jedinca a už niekoľko desiatok rokov púta pozornosť. Úlohou každej organizácie by teda malo byť zabezpečenie pracovnej spokojnosti svojich zamestnancov, pretože práve spokojnosť podnecuje ľudí ku kvalitnejším výkonom a lepšie vykonanej práci.

Predmetom diplomovej práce je spokojnosť zamestnancov vo vybraných základných školách. K voľbe tohto predmetu záverečnej práce bolo hneď niekoľko dôvodov. Téma spokojnosti zamestnancov škôl ešte aj v súčasnosti predstavuje málo prebádanú oblasť. Zároveň je v súčasnom období aj jednou s najdiskutovanejších tém v Slovenskej republike. Pedagógovia a zamestnanci základných a stredných škôl svoju nespokojnosť vyslovili prostredníctvom rady protestov, ktorých cieľom bolo poukázať na nedostatky nielen v ich

finančnom ohodnotení, ale i v celom školskom systéme. Ďalším dôvodom výberu pracovnej spokojnosti ako témy diplomovej práce je jej určitá nadväznosť na prácu bakalársku, v ktorá bola zameraná na získavanie a výber zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov je jedným z krokov, ktorý nasleduje po procese získavania a výberu zamestnancov.

Z komplexného hľadiska je hlavným cieľom diplomovej práce zistiť spokojnosť, prípadne nespokojnosť zamestnancov vo vybraných základných školách s jednotlivými aspektmi ich pracovného života a identifikovať hlavné faktory v jednotlivých skúmaných oblastiach, spôsobujúce spokojnosť alebo nespokojnosť zamestnancov základných škôl. Čiastkovými cieľmi je zistiť, akú dôležitosť zamestnanci pripisujú jednotlivým faktorom a porovnať spokojnosť medzi mestskou ZŠ a dedinskými základnými školami.

Práca sa skladá z dvoch častí a to z časti teoretickej a časti praktickej. Teoretická časť približuje pracovnú spokojnosť, jej jednotlivé aspekty a význam, motiváciu a vzájomné súvislosti medzi nimi. Praktická časť sa zameriava na zisťovanie pracovnej spokojnosti vo vybraných základných školách. Potrebné informácie budú získavané od zamestnancov štyroch základných škôl nachádzajúcich sa v okrese Čadca a to prostredníctvom dotazníka. Takto získané informácie budú konfrontované s teoretickými poznatkami zhromaždenými v teoretickej časti práce.

Je predpoklad, že diplomová práca sa stane podkladom pre vedenie jednotlivých základných škôl, slúžiaci ako zdroj informácii týkajúci sa spokojnosti, respektíve nespokojnosti ich zamestnancov v konkrétnych pracovných oblastiach a bude taktiež využitá ako podklad pre realizáciu prípadných zmien či opatrení k zvýšeniu celkovej spokojnosti zamestnancov.

2 TEORETICKÁ ČASŤ

Nasledujúca časť práce predstavuje teoretické východiská pracovnej spokojnosti. Obsahuje popis, charakteristiky, základné vzťahy, význam a súvislosti pracovnej spokojnosti a motivácie. Táto časť diplomovej práce približuje a definuje prácu, pracovnú spokojnosť a zameria sa na teórie motivácie pracovnej spokojnosti. Nižšie uvedené kapitoly budú slúžiť ako teoretický podklad, ktorý bude využitý pri tvorbe praktickej časti práce.

2.1 Človek a práca

Nepochybne jednou z najdôležitejších ľudských činností je práca, ktorá je zdrojom všetkých spoločenských hodnôt, duchovných i materiálnych, ktorá je pre človeka prevažne prostriedkom uspokojovania väčšiny potrieb. Mnohí nachádzajú upokojenie v práci samotnej, ktorá sa pre nich stáva významným zdrojom sebarealizácie (Nakonečný, 1992). Existencia človeka, ale i spoločnosti je podmienená prácou. Pojem „práca“ predstavuje pojem mnohovýznamový a v literatúre sa stretávame s desiatkami jeho rozlične podaných vysvetlení. Armstrong (2007) prácu definuje ako účelové vynakladanie úsilia a aplikáciu znalostí a zručností. Kollárik (1986, s.11) zasa tvrdí: „Práca je základným, historicky prvotným druhom ľudskej činnosti, ktorá na rozdiel od činnosti zvierat, je charakterizovaná schopnosťou predvídať a plánovať, čím sa stáva činnosťou cieľavedomou a uvedomelou.“

Prácu môžeme vymedziť dvojako a to ako kategóriu sociálno – ekonomickú alebo ako kategóriu psychologickú (Vačková, Jakabčic, 1996 in Kubáni, 2005). „Prácu ako sociálne – ekonomickú kategóriu chápeme ako základnú podmienku existencie ľudskej činnosti a života ľudí. Hodnoty utvorené prácou vytvárajú ekonomickú, kultúrnu a morálnu úroveň spoločnosti a určujú životnú úroveň jej členov. Práca zasahuje do života každého jednotlivca i celej spoločnosti“ (Kubáni, 2005, s.11). Podľa autora teda môžeme prácu súčasne chápať aj ako kategóriu psychologickú, ktorej nositeľom je vždy konkrétny človek. Ten v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí plánovite v súlade so svojimi zámermi na pracovné predmety a pretvára ich. Pre výkon práce je teda dôležité, že pri plnení pracovných úloh musí človek svoju činnosť plánovať, vynakladať fyzickú i psychickú energiu či uplatňovať najrôznejšie vedomosti, zručnosti a skúsenosti. V tomto procese má teda rozhodujúcu úlohu ľudská psychika.

Práca uspokojuje celý rad ľudských potrieb a je chápaná ako najdôležitejšia ľudská činnosť, ktorá zasahuje do celej osobnosti, do životných vzťahov a ďaleko mimo pracoviska.

Človek do nej vkladá úsilie aby dosiahol úžitok, či materiálny alebo sa v rámci práce realizoval, rozvíjal a uspokojoval tak svoje potreby. Nakonečný (1992) zdôrazňuje, že práca má pre každého určitý psychologický akcent. Jeho subjekt v nej teda premieta svoje postoje, ktoré sa utvárajú v širokých súvislostiach jeho pracovnej činnosti. To, ako je práca prežívaná je ovplyvnené mnohými faktormi.

V priebehu dejín s postupným rozvojom techniky sa menilo aj postavenie človeka k práci, pracovným prostriedkom, ale i samotné jeho postavenie v pracovnom procese. V minulosti klasické prístupy k organizácii práce stotožňovali prácu ľudskú s prácou stroja, kde pracovník bol považovaný za izolované individuum bez hlbších spoločenských vzťahov. Zvrat spôsobený prácou Eltona Maya naštartoval chápanie práce ako sociálneho procesu, ktorý zahŕňal opatrenia týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníka. Vytvárali sa predpoklady pre využívanie a rozvoj jeho znalostí, schopností a zručností. V minulosti bola práca chápaná ako povinnosť, ale v súčasnosti tvorí významnú súčasť života zamestnaného človeka. Ľudia chcú vykonávať prácu, ktorá ich baví, naplňa a posúva ďalej. Nie je len prostriedok získavanie finančných prostriedkov, ale i koníček, zdroj seberealizácie a spokojnosti a tá je predpokladom úspešnosti organizácie.

2.2 Pracovná spokojnosť v kontexte riadenia ľudských zdrojov

Podniky majú spravidla štyri druhy zdrojov a tie sú považované za základné. Ide o zdroje finančné, materiálne, informačné a ľudské. Aj napriek tomu, že sú v podniku rovnocenné - sú práve tie ľudské považované za ten najcennejší zdroj, ktorým podnik disponuje. Najmä preto, že práve ľudia predstavujú hybnú silu a motor, ktorý dáva do pohybu ostatné zdroje.

„Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože zároveň predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých tržných podmienkach spravidla i ten najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácie, je riadenie ľudských zdrojov, jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia organizácie“ (Koubek, 2007, s.13).

Mimo toho, že spokojnosť zamestnancov je jedným z cieľov riadenia ľudských zdrojov, je taktiež kritériom hodnotenia jeho kvality. Je možné sledovať priamu úmernosť medzi spokojnosťou zamestnancov a úrovne starostlivosti o nich. Teda čím väčšia spokojnosť, tým lepšie sa podnik o zamestnancov stará (Provazník, Komárková, 2004). Koubek (2007) zdôrazňuje, že uvedomenie si hodnoty, ale i významu ľudí, ľudských zdrojov organizácie,

ktoré predstavujú jej najväčšie bohatstvo a ktorých riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie, je prvou podmienkou úspešnosti organizácie.

V súčasnosti sa jednotlivé organizácie snažia dosiahnuť výkonnosť a to buď na regionálnej, národnej alebo svetovej úrovni. Porovnávajú sa s konkurenciou a sústredujú sa na rozvoj individuálnych i tímových schopností. Nevyhnutnosť dosiahnutia určitých štandardov vedie k tomu, že mnohé z organizácií zameriavajú svoju pozornosť na investície do ľudských zdrojov, do ich riadenia. Budujú tak vysoko pružnú, kvalitnú, správne motivovanú, oddanú a tým aj spokojnú pracovnú silu.

2.3 Pracovná spokojnosť

Pocity úspešnosti, uspokojenia či radosti vyjadrujú mieru napĺňania ľudských cieľov, očakávaní a potrieb. A to nielen v bežnom živote. Ako uvádza Rymeš (in Štikar et al, 2003, s.111): „Pocit uspokojenia alebo neuspokojenia vystupuje taktiež v pracovnej sfére, ktorá zaujíma značnú časť života dospelého človeka.“ To, čo v práci pôsobí na človeka sa nepremiata len do jeho výkonnosti, ale taktiež do jeho prežívania. Každý jedinec si teda k svojej práci vytvára určitý subjektívny vzťah. Podľa Provasníka (2002) svoj subjektívny vzťah k práci pracovníci obvykle vyjadrujú špecifickým hodnotením jej obsahu a charakteru podmienok, za ktorých je vykonávaná. Tento vzťah sa navonok prejavuje v konkrétnych postojoch, ktoré môžu byť vo vzťahu ku skutočnosti skôr pozitívne alebo skôr negatívne. Spomínaný súbor postojov môžeme chápať ako mieru vyjadrujúcu špecifickú úroveň pracovnej spokojnosti.

V súčasnosti je pre organizácie najväčšou výzvou sústavné zvyšovanie jej efektívnosti. Základnou podmienkou pre dosiahnutie efektívnosti a úspešnosti sú kvalitní zamestnanci, ktorí sú v maximálnej možnej miere spokojní a dostatočne motivovaní k ich pracovnému výkonu. Mnohé pojatia pracovnej spokojnosti vychádzajú z toho, že spokojní zamestnanci sú výkonnejší než nespokojní (Applewhite, 1965, in Kocianová, 2010). Pri uspokojovaní svojich potrieb však zamestnanci často narážajú na rôzne prekážky, na ktoré každý z nich reaguje odlišne. Tieto reakcie môžeme očakávať u pracujúceho človeka, ktorému sťažujú uspokojovanie potrieb javy na pracovisku alebo mimo neho. Podľa Kollárika (1986) sa to môže prejavovať v takých formách ako je fluktuácia, výkonnosť, angažovanosť, aktivita, bezpečnosť práce, vzťahy so spolupracovníkmi a pod.

Úlohou zamestnávateľa je teda vytvoriť také prostredie a podmienky, ktoré sú pre jeho zamestnancov optimálne a uspokojujúce. Tu už však narážame na problém individuálneho chápania pracovnej spokojnosti, pretože každého zamestnanca v práci uspokojuje niečo iné. Je to dané predovšetkým tým, že každý človek je jedinečnou osobnosťou. Má vlastné názory, hodnoty, ciele a potreby a tým sa odlišuje od ostatných. Preto, čo je pre jedného zamestnanca maximálne uspokojujúce je pre druhého dôvodom k nespokojnosti. Preto poznanie faktorov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a motiváciu zamestnancov, umožňuje pripraviť vhodný motivačný program, ktorý môže ovplyvniť správanie jednotlivca či pracovných skupín smerom k rozvoju a efektívnemu využívaniu potenciálu zamestnancov, k ich zodpovednej a kvalitnej práci s prihliadnutím na osobné ciele, ale i záujmy celého podniku (Olexová, Bosáková, 2006).

2.4 Vývoj pracovnej spokojnosti

Prvé štúdie zamerané na otázky týkajúce sa pracovnej spokojnosti sa viažu predovšetkým k tridsiatym rokom 20. storočia, najmä po zisteniach Eltona Mayo. Orientoval sa na problémy človeka v práci, jeho zaradenie v pracovnom procese, ale aj na to, ako sa človek s prácou vyrovnáva a na otázky postavenia človeka vo vzťahu s prácou. V súlade s trendom, ktorý nastavil Mayo, sa začínajú objavovať aj prvé práce, ktoré sa orientovali aj na samotný problém spokojnosti v práci. Ganguli (1994) uvádza, že z historického hľadiska pojem pracovná spokojnosť vošiel do „módy“ v roku 1935 keď Hoppock publikoval svoju prácu s názvom „Pracovná spokojnosť“. Pracovnú spokojnosť definoval ako akúkoľvek kombináciu psychologických, fyziologických a environmentálnych okolností, ktoré spôsobujú, že osoba pravdivo uzná, že je s prácou spokojná. Toto obdobie teda neodškriepiteľne považujeme za začiatky sledovania tejto problematiky. Šlo však len o etapu rozvoja názorov v tejto oblasti. Nešlo o ich formulovanie do koncepcií a teórií. Na toto obdobie nadväzovali štúdie z päťdesiatych a následne aj šesťdesiatych rokov 20. storočia. Pre túto etapu je už príznačné formovanie ucelených teórií, koncepcií, teoretické rozpracovávanie pracovnej spokojnosti a zostrojovanie nových metód. V súčasnosti dochádza ku teoreticko – metodologickej a taktiež i praktickej konfrontácii rozličných autorov a ich teórií.

2.5 Definovanie pracovnej spokojnosti

Slovo „spokojnosť“ je v hovorovej reči veľmi bežné. Vo všeobecnosti ho môžeme charakterizovať ako subjektívny pocit človeka, ktorý je podmienený osobnosťou človeka,

jeho skúsenosťami, očakávaním i sociálnym prostredím. Celková spokojnosť je tvorená čiastkovými spokojnosťami, medzi ktoré patrí samozrejme aj pracovná spokojnosť.

Pracovná spokojnosť, ako jav, je systematicky študovaná psychológmi od tridsiatych rokov 20. storočia. Predstavuje zložitý a bohato štruktúrovaný jav, ktorý vytvára ucelenú sústavu a nie je chápaná celkom jednoznačne. Kvôli nespočetnému množstvu názorov snažiacich sa o vymedzenie pojatia pracovnej spokojnosti, neexistuje jej jednotná definícia. Každý autor pojíma túto problematiku odlišne, vníma ju z rôznych uhlov a hľadísk a chápe ju v mnohých významoch. Väčšina autorov sa však zhoduje na tom, že ide o zložitý a bohato štruktúrovaný jav, ktorý tvorí komplexnú sústavu. Bežne sa pracovná spokojnosť tiež chápe ako dimenzia prežívania a tú je možné vyjadriť škálou, ktorá má dva protikladné póly: spokojnosť a nespokojnosť. S rastom jednej polarizácie následne klesá polarita druhej.

„Termín „spokojnosť s prácou“ sa týka postojov a pocitov, ktoré ľudia majú vo vzťahu k svojej práci. Pozitívne a priaznivé postoje k práci signalizujú spokojnosť s prácou. Negatívne a nepriaznivé postoje k práci signalizujú nespokojnosť s prácou“ (Armstrong, 2007, s.228). Kollárik (1986) upozorňuje, že pracovnú spokojnosť je vhodné akceptovať v dvoch sémantických odlišnostiach:

- **spokojnosť v práci:** má obsahovo širší význam a zahŕňa komponenty vťahujúce sa k osobnosti pracovníka, k bezprostredným a k všeobecnejším podmienkam. Takéto pojmovanie spokojnosti prevažuje,
- **spokojnosť s prácou:** má obsahovo užší význam, ktorý je spojený s výkonom konkrétnej činnosti, taktiež s jej psychickými a fyzickými nárokmi, špecifickým pracovným režimom, spoločenským ohodnotením a pod.

Nakonečný (2005) uvádza, že najmä v širšom zmysle má pracovná spokojnosť úzky vzťah k sociálne psychologickým aspektom a to predovšetkým preto, že sa jedná o charakteristiky sociálnej klímy pracovného prostredia (ako napríklad priateľská atmosféra v pracovnej skupine, miera integrácie jedinca s jej neformálnymi normami, atď.). Ďalšiu definíciu nájdeme u Provazníka (2002), ktorý hovorí, že pracovnú spokojnosť je možné interpretovať ako „bipolárne kontinuum“.

Aj napriek tomu, že sa s pojmom „pracovná spokojnosť“ v literatúre stretávame pomerne často, len zriedka býva presne definované, čo sa pod ním rozumie. Bedrnová a Nový (2007) uvádzajú tri významy pracovnej spokojnosti:

- **pracovná spokojnosť ako kritérium hodnotenia personálnej politiky organizácie:**
(spokojnosť zamestnancov s prácou a pracovnými podmienkami - tu sledujeme priamu úmernosť: čím väčšia spokojnosť, tým lepšie sa organizácia o svojich zamestnancov stará),
- **pracovná spokojnosť ako uspokojenie zo zmysluplnej práce:**
(pocit naplnenia, radosť z vlastného uplatnenia),
- **spokojnosť v zmysle uspokojenie človeka na základe dosahovania nízkych cieľov:**
(sebauspokojenie v zmysle - nie je potrebné sa viac namáhať, „mne to stačí“).

Obr. 2.1 Významy pojmu pracovná spokojnosť

VÝZNAMY POJMU PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektívne vyjadrenie ku kvalite starostlivosti o zamestnancov podniku	vnútorné uspokojenie z práce	nízka úroveň nárokov
VZŤAHUJE SA		
pracovným podmienkam pracovníka	k prežitku aktívneho naplnenia pracovníka	k pasívnemu sebauspokojeniu pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň starostlivosti o zamestnancov podniku	mobilizácia pracovných síl „Čím viac sa snažím, tým viac ma to baví!“	demobilizácia pracovných síl „Mne to stačí, prečo by som sa snažil!“

Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Vyššie uvedený prehľadný obrázok 2.1 schematicky znázorňuje rozličné pojatia pracovnej spokojnosti. „Prvá“ spokojnosť je popisom stavu, „druhá predstavuje hnaciu silu a „tretia“ je brzdou alebo prekážkou dobrého pracovného výkonu a to v akejkoľvek oblasti ľudskej práce. Rozlíšenie týchto významových rozdielov v obsahu pojmu pracovnej spokojnosti je nevyhnutné pre pochopenie vzťahu pracovnej spokojnosti k motivácii.

Aj cez známu nesúrodosť pojatí, definícií či teórií pracovnej spokojnosti sú všeobecne akceptované niektoré vymedzenia znaky i charakteristiky (Kollárik, 1986):

- **pojatie celkovej spokojnosti a čiastočných spokojností s jednotlivými podmienkami práce,**
- **existencia ako trvania tak i intenzity spokojnosti,**
- **chápanie spokojnosti ako nezávislej a závislej premennej,**
- **viazanosť spokojnosti na jednotlivca, pojatie spokojnosti ako sociálneho javu.**

2.5.1 Spokojnosť ako objektívny vzťah

Pre objektívny vzťah človeka a práce má miera súladu medzi nárokmi vykonávanej práce a individuálnymi predpokladmi, ktoré sú v rôznej komplexnej podobe vyjadrené v ich pracovnej spôsobilosti, kvalifikácii a kompetencii, rozhodujúci význam. Súčasťou týchto predpokladov sú nielen schopnosti, zručnosti, motivácia a vedomosti, ale i ďalšie. To všetko ústi a prejavuje sa v optimálnej výkonnosti pracovníkov, ktorú chápeme ako základný predpoklad prosperity podniku a jeho ekonomickej efektívnosti (Provazník, 2002).

Kollárik (1986) hovorí, že objektívny vzťah zamestnanca k práci súvisí taktiež s odmenou za vykonanú prácu, s pracovnou prestížou, možnosťami kariéry alebo samotnou pracovnou pozíciou. Nakonečný (2005) zasa tvrdí, že spokojnosť ako vzťah objektívny predstavuje spokojnosť zamestnanca v práci, s jej obsahom a pracovným prostredím. Je predstavovaná takými prejavmi pracovného správania sa ako je výkonnosť, kvalita výsledkov či efektívnosť.

2.5.2 Spokojnosť ako subjektívny vzťah

Okrem objektívneho vzťahu si však každý človek vytvára k práci určitý subjektívny vzťah. Tento subjektívny vzťah k práci zamestnanci obvykle vyjadrujú špecifickým hodnotením jej obsahu a charakteru podmienok, za ktorých je táto práca vykonávaná a navonok sa prejavuje v ich konkrétnych postojoch. Postoje môžu byť vo vzťahu k pôsobiacim skutočnostiam skôr pozitívne alebo skôr negatívne. Uvedený súbor postojov je možné chápať ako merítko vyjadrujúce špecifickú hladinu pracovnej spokojnosti. Pritom môže ísť o čiastkové postoje k jednotlivým aspektom práce a pracovného zaradenia, poprípade o súhrnný postoj pracovníka. Jeho kvalitu obvykle niektoré stránky skutočnosti určujú viac a niektoré menej. Záleží to nielen na samotných objektívnych vlastnostiach pôsobiacich podnetov, ale aj na osobnosti každého pracovníka (Provazník, 2002).

Predstavuje teda pracovnú spokojnosť ako odraz práce a pracovných podmienok prechádzajúcich osobnostným filtrom hodnôt, noriem a očakávaní. Z vyššie uvedeného teda

vyplýva, že pracovná spokojnosť súvisí so sociálne – psychologickými aspektmi ako je priateľská atmosféra v pracovnej skupine, komunikácia s nadriadeným, miera integrácie jedinca s ich neformálnymi normami a pod. (Kollárik, 1986).

2.6 Znaký pracovnej spokojnosti

Globálnu hodnotu a mieru vzťahu človeka k práci vyjadruje celková spokojnosť. Tá zahŕňa rôzne zložky čiastkovej spokojnosti. Je nutné ich teda odlišovať. Mnoho štúdií preukázalo, že spokojnosť s jednotlivými faktormi práce prispieva k celkovej pracovnej spokojnosti a naopak úroveň celkovej pracovnej spokojnosti je do značnej miery ovplyvnená spokojnosťou s jednotlivými pracovnými aspektmi. Kollárik (1986) uvádza znaky, ktoré je možné vnímať z rozličných hľadísk:

- pracovná spokojnosť má dva merateľné znaky a nimi sú stálosť (stabilita x premenlivosť) a intenzita (vysoká spokojnosť x krajná nespokojnosť),
- pracovná spokojnosť ako psychologický obsah, ktorý sa vzťahuje k jednotlivcovi alebo ako sociálny jav, ktorý odráža vzťah zamestnancov alebo pracovného kolektívu k ich pôsobeniu v organizácii,
- ďalšie hľadisko umožňuje pracovnú spokojnosť pochopiť ako proces, alebo ako aktuálny stav vyjadrujúci úroveň spokojnosti / nespokojnosti s aktuálnou situáciou,
- a nakoniec z iného pohľadu môžeme rozlišovať situačnú spokojnosť ako reakciu na meniace sa pracovné podmienky, spokojnosť alebo nespokojnosť ako osobnostné dispozície.

Ako už bolo zmienené medzi základné znaky spokojnosti teda môžeme podľa Kollárika (2002) zaradiť **trvácnosť**, **intenzitu a viazanosť na jednotlivca**:

- **trvácnosť** definujeme stálosťou spokojnosti. Podstata spočíva v tom, že vplyvom mnohých premenných sa môže spokojnosť meniť. Je to dané predovšetkým tým, že pracovná spokojnosť je statický, nemenný jav. Je skôr plastický a citlivo reagujúci na vzťahy človeka k svetu. Zachytáva fakt, že existuje určitá individuálna rovina spokojnosti, ktorá je charakteristická pre každého jedinca,
- **intenzita** sa pohybuje od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť. Ľudia sa od seba líšia a to nielen v tom, že je niekto v práci spokojný alebo nespokojný, ale i v miere danej spokojnosti. V kontinuálnom chápaní spokojnosti – nespokojnosti ide

o rozsah škály spokojnosti – nespokojnosti analogicky s rozsahom postojov a to od pozitívneho k negatívnemu,

- **viazanosť na jednotlivca** predstavuje súčasť psychického života, na druhej strane je aj javom sociálnym. Ako zložka osobnosti udáva mieru uspokojenia jednotlivých potrieb, ktoré sa s prácou viažu. Chápanie spokojnosti ako sociálneho javu je založené na tvrdení, že spokojnosť sa neviaže len na jednotlivca, ale je taktiež prítomná aj na úrovni rozličných sociálnych útvarov – skupín a celej spoločnosti.

2.7 Faktory pracovnej spokojnosti

„Z teoretického i praktického hľadiska je však nevyhnutné vyčleniť skupiny faktorov s predpokladom ich vplyvu na pracovnú spokojnosť. Je to však otázka prístupu jednotlivých vedných disciplín, ako aj otázka odborného zamerania“ (Kollárik, 1986). Podľa autorky Evansovej (1998) problém v tejto oblasti, ktorý je vyvolaný všeobecným zanedbaním koncepcnej jasnosti spôsobuje, že je veľmi náročné zmysluplné skúmanie toho, čo môžeme považovať za determinanty pracovnej spokojnosti.

Ak spokojnosť odzrkadľuje vzťahy človeka k svojmu prostrediu, pracovná spokojnosť je výrazom a vyjadrením vzťahu pracujúceho jedinca k jednotlivým faktorom na pracovisku. Obe spomínané stránky, respektíve znaky pracovnej spokojnosti, nie je možné chápať izolovane. Vo všeobecnosti sú chápané v lineárnej závislosti. Táto závislosť je závislosťou obojstrannou, pretože tak ako úroveň spokojnosti celkovej ovplyvňuje, a to dosť zásadne, spokojnosť s jednotlivými faktormi, spokojnosť s čiastkovými faktormi práce a pracoviska prispieva k celkovej spokojnosti.

Spokojnosť v práci teda je ovplyvňovaná veľkým počtom faktorov, ktoré v komplementárnej podobe prispievajú k celkovej úrovni spokojnosti. Predmetom záujmu teoretikov a v neposlednom rade i odborníkov z praxe sa stala snaha odhaliť celé spektrum týchto faktorov, ktoré majú vplyv na úroveň pracovnej spokojnosti. Význam týchto faktorov a poradie ich dôležitosti na utváraní spokojnosti či nespokojnosti je premenlivé a závisí na okolnostiach a tie sú podľa Rymeša (in Štikar et al, 2003):

- **špecifikami práce v určitých oblastiach spoločenskej praxe** (napríklad odlišnosti v hutníctve, zdravotníctve či školstve),
- **špecifikami jednotlivých profesií a prostredia, v ktorom sú vykonávané** (príkladom môže byť chemik vo výrobnnej prevádzke alebo vo výskume),

- **špecifikami individuálnymi a to v závislosti na osobných preferenciách** (napríklad s väčším dôrazom na kvalitu medziľudských vzťahov, než na platové ohodnotenie práce).

Armstrong (2007) tvrdí, že úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvňovaná ako vonkajšími a vnútornými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a taktiež mierou, v akej sú jedinci v ich práci úspešní alebo neúspešní. Faktory vplývajúce na spokojnosť je teda podľa Rymeša (in Štikar et al, 2003) možné rozčleniť na:

- **vnútorné faktory:** tie môžeme nazvať aj faktormi mimopracovnými. Ide teda o faktory osobnostné. Vo všeobecnosti k nim zaraďujeme vek, pohlavie, rodinný stav, pracovné skúsenosti, profesionálnu úroveň, intelekt, ale i súbor schopností. Podľa Kollárika (1986) ich môžeme ďalej rozčleniť na :
 1. **motivačné faktory:** sem autor zaraďuje potreby, postoje, záujmy, očakávania, plány, aspirácie a pod.,
 2. **objektívne osobnostné činitele:** spadajú sem vek, pohlavie dĺžka zamestnania v podniku, funkcia, rodinný stav,
 3. **osobnostné vlastnosti:** ich súčasťou je emocionálna stabilita, vyrovnanosť, extroverzia, úroveň frustračnej tolerancie a ďalšie.
- **vonkajšie faktory:** okrem vyššie spomínaných vnútorných determinantov sa na celkovej úrovni pracovnej spokojnosti odrážajú i vonkajšie faktory, ktoré označujeme aj ako objektívne faktory. Predstavujú skupinu faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a sú nezávislé na pracovníkovi (napr. fyzikálne prostredie, bezpečnosť práce, finančné ohodnotenie, práca samotná, pracovný postup, spôsob vedenia, pracovná skupina či pracovné podmienky).

Bedrnová a Nový (2007) upozorňujú, že ak vedenie chce ovplyvniť pracovné aktivity zamestnancov, je nutné vybrať také stimulačné podnety, ktoré budú v tej danej chvíli najúčinnnejšie. Aby bola táto stimulácia úspešná, je potrebné poznať osobnosť a aj motivačný profil jednotlivých pracovníkov. Stimulom potom môže byť v podstate čokoľvek, čo je pre zamestnanca dôležité. Medzi hlavné stimulačné faktory podľa Pauknerovej (2006) zaraďujeme:

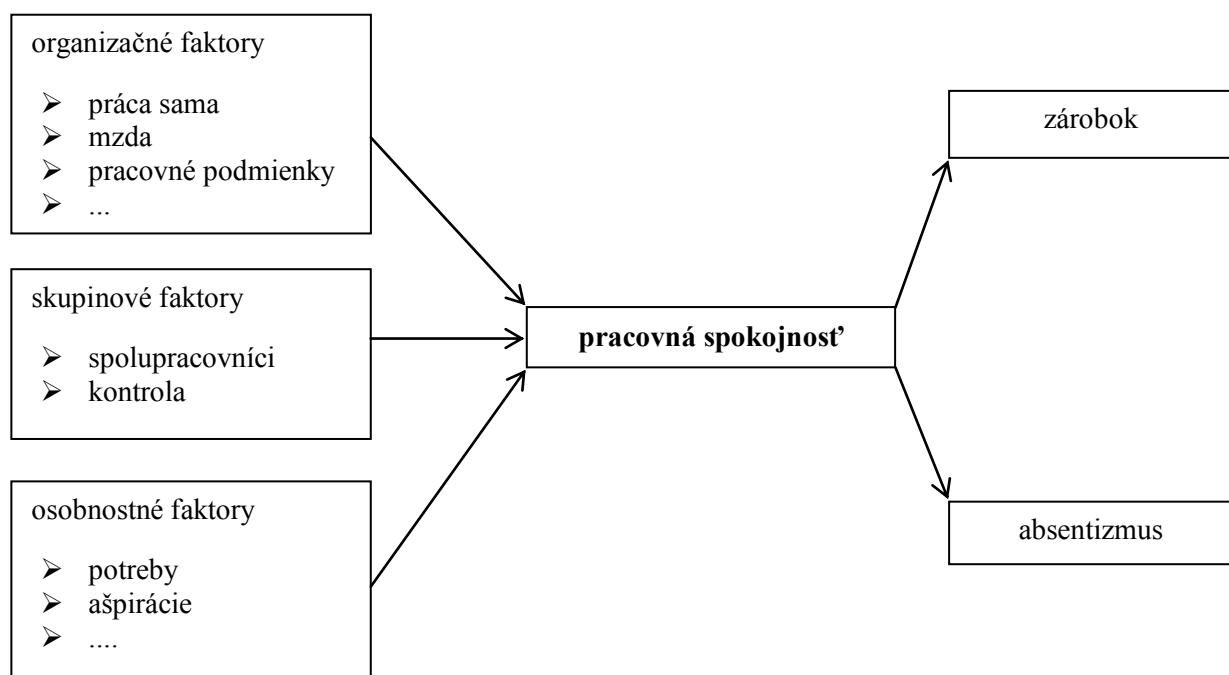
- **obsah a charakter práce,**
- **mzdové ohodnotenie,**

- **pracovné perspektívy,**
- **vedúcich pracovníkov,**
- **spolupracovníkov,**
- **organizáciu práce,**
- **fyzické podmienky práce,**
- **úroveň starostlivosti o zamestnanca.**

Podiel jednotlivých faktorov na spokojnosti zamestnancov je samozrejme u každého jedinca individuálny. Okrem iného je potrebné brať do úvahy aj ďalšie objektívne osobnostné činitele, napríklad vek, pohlavie, pracovná pozícia, dĺžka pracovného pomeru a ďalšie (Bedrnová, Nový, 2007).

Kauzálne vzťahy k fenoménu pracovnej spokojnosti je podľa Nakonečného (2005) je možné s určitým zjednodušením vyjadriť schémou na nasledujúcom obrázku 2.2, ktorý vypracoval na základe využitia schémy R. W. Griffina a G. Moorheada z roku 1986.

Obr. 2.2 *Kauzálne vzťahy k fenoménu pracovnej spokojnosti*



Zdroj: schéma R. W. Griffina a G. Moorheada (1986) in Nakonečný (2005).

2.7.1 Vonkajšie faktory pracovnej spokojnosti

Vplyvom pôsobenia vonkajších faktorov vzniká buď pracovná spokojnosť alebo nespokojnosť, ktorá následne pôsobí na pracovné správanie sa. Tak vplýva na produktivitu,

absenciu či fluktuáciu. Nasledujúca časť práce sa zameriava na tieto vonkajšie, teda objektívne faktory, ktoré vplývajú na pracovnú spokojnosť.

Obsah a charakter práce

Oxelová a Bosáková (2006, s.186) tvrdia, že: „Tento faktor zahŕňa charakter a obsah vykonávanej práce a vnútorné prvky pracovnej činnosti, jej zaujímavosť, možnosť kreativity, iniciatívy, seberealizácie apod. Najlepším motivačným faktorom je vhodné spojenie zamestnanca s prácou – napríklad zamestnanec, ktorý chce veľmi niečo dosiahnuť, by mal mať prácu, ktorá mu umožňuje stanoviť mierne náročné ciele a poskytuje mu samostatnosť, variabilitu a zodpovednosť“.

Oba faktory ovplyvňujú úroveň pracovnej spokojnosti v značnej miere. Spokojnosť často nachádzame v profesiách, ktoré dávajú pracovníkovi väčší priestor pre seberealizáciu, sebapresadenie, ale i tvorivé uplatnenie. Menej spokojnými sú teda ľudia pracujúci v menej atraktívnych, monotónnych, špinavých či ťažších a náročnejších profesiách (Pauknerová, 2006). V takýchto situáciách sa pracovníci zameriavajú na náhradné uspokojenie, ktoré hľadajú v niektorom z ďalších faktorov vplývajúcich na pracovnú spokojnosť.

Vzťah práce samotnej a jej podmienok k spokojnosti je však veľmi zložitý. Je to dané veľkou variabilitou profesií a pracovných podmienok, ďalej subjektívnym hodnotením profesie a identifikácia s ňou (Rymeša in Štikar et al, 2003). Aj napriek širokej rozmanitosti je možné uviesť niektoré „nálezy“, ktoré majú všeobecnejšiu povahu a vyjadrujú vzťah pracovnej činnosti a spokojnosti (Kollárik, 1986). Na spokojnosť v práci teda vplývajú tieto okolnosti (Rymeš in Štikar et al, 2003):

- povolanie vyžaduje vyššiu kvalifikáciu, čo umožňuje vykonávať zaujímavejšiu prácu s vyššou prestížou a s väčšou možnosťou seberealizácie,
- pracovník zastáva riadiacu funkciu so všetkými výhodami tohto postavenia (viac informácií, právomocí, samostatnej práce, rozhodovanie a pod.),
- pracovník je zaradený do organizačne vyššie postavenom pracovisku.

Všeobecne je známe, že pracovnú spokojnosť pozitívne ovplyvňuje práca, ktorá je pre daného človeka zaujímavá, poskytuje mu žiaduci sociálny štatút, práca rozmanitá, relatívne autonómna a kde má pracovník potrebnú spätnú väzbu o jej priebehu a výsledkoch.

Mzdové ohodnotenie

Toto ohodnotenie pracovníka taktiež patrí medzi veľmi významné zdroje pracovnej spokojnosti a zároveň predstavuje veľmi významnú zložku motivačného pôsobenia na zamestnanca (Stýblo, 2003). Často však pri tom nehrá rolu samotná výška mzdy, ale ako tvrdí Pauknerová (2006, s.183): „aj mzdové relácie medzi spolupracovníkmi“. Nespokojnosť pracovníkov so mzdou býva predovšetkým tam, kde je pracovný výkon nižší a mzdové ohodnotenie vysoké a to z rozličných dôvodov. Z toho vyplýva, že v našich podmienkach nemajú vzťahy medzi vykonávanou prácou a odmenou za ňu vždy podobu priamej úmernosti. Stýblo (2003) poukazuje na to, že finančné ohodnotenie pracovníka sa obvykle odvíja najskôr od jeho výkonnosti a až následne od individuálnej ochoty pracovníka k výkonu.

Finančné ohodnotenie práce má silný motivačný vplyv. Pre určitý okruh pracovníkov predstavuje dominantnú veličinu spôsobujúcu pracovnú spokojnosť. Nie je tomu však vždy a za akýchkoľvek okolností. Vysoký plat taktiež nemá dlhodobjší motivačný účinok, pretože je pracovníkom postupne akceptovaný ako štandard. Rymeš (in Štikar et al, 2003) tvrdí, že spokojnosť či nespokojnosť s platom vystupuje predovšetkým v kontextoch, kedy pracovník:

- porovnáva svoj plat s platmi ostatných zamestnancov a to z hľadiska vynaloženého úsilia a ich pracovných výsledkov,
- chápe finančné ocenenie ako reflexiu prínosu pre danú organizáciu, ktorá je vyjadrená prostredníctvom jeho nadriadených,
- vníma finančné ohodnotenie z hľadiska významu, ale i prestíže a spoločenského ocenenia svojej profesie.

Jedná sa teda o dôležitý faktor, ktorý v svojej negatívnej forme silno vplýva na nespokojnosť v práci. Mzda má ako motivačný zdroj silnú univerzálnu hodnotu, pretože sa v ňom premieta úroveň iných faktorov, ktoré zamestnanci hodnotia v porovnaní s platom (Kollárik, 1986).

Pracovné perspektívy

Súčasnosť, ktorá je typická zmenami prebiehajúcimi v spoločnosti, priniesla aj možnosť väčšieho priestoru pre uplatnenie jednotlivcov. Na druhej strane však táto rýchlo meniac sa doba odobrala ľuďom niektoré ich základné istoty a zvýšila i mieru rizika. Pravdepodobne najmä kvôli tomu bývajú pracovné perspektívy podľa výsledkov výskumov pracovnej

spokojnosti zamestnancami pociťované ako obmedzené. Podľa Provazníka (2002) sa dá predpokladať, že za týchto okolností už mnohí ľudia nebudú považovať neohraničené pracovné perspektívy za výhodné a pozitívne ovplyvňujúce ich pracovnú spokojnosť.

Vedúci pracovník

Vedúci pracovník vplýva na spokojnosť svojich riadených pracovníkov obvykle v značnej miere. „Štýlom riadiacej práce a svojou autoritou sa výrazne podieľa na prevažujúcej sociálnej klíme na danom pracovisku. Nepriaznivo ho obvykle ovplyvňuje rôznymi formami autokratického jednania, ale i nerozhodnosťou, nespravodlivým jednaním, hrubosťou, nedôslednosťou a pod.“ (Pauknerová 2006, s.184).

Spôsob vedenia pracovných skupín je faktor, ktorý je úzko spätý s osobnosťou manažéra a štýlom vedenia, ktorý preferuje a využíva. Podľa Rymeša (in Štikar et al, 2003) existujú dve dimenzie spôsobu vedenia, ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovnú spokojnosť. Nimi sú:

- **zameranie manažéra na svojich podriadených** (prejavovanie záujmu o ich prácu, podpora odborného rastu, akceptácia názoru na spôsob vykonávania ich práce, neformálny spôsob komunikácie a pod.),
- **participatívne riadenie** (podriadení viac ovplyvňujú ich vlastnú prácu, podieľajú sa na rozhodnutiach, majú možnosť sa vyjadriť k zámerom a cieľom pracovnej skupiny a pod.). Podľa autorov je preukázané, že vytváranie participatívnej klímy v pracovnom tíme má na pracovnú spokojnosť väčší vplyv, než účasť na čiastkových a špecifických rozhodnutiach.

Podľa Olexovej a Bosákovej (2006) tento faktor zahŕňa organizáciu práce, informovanosť o dianí v danom podniku, poskytovanie dostatočných informácií potrebných pre výkon pracovnej činnosti, spôsob kontroly a hodnotenia pracovných výsledkov. Taktiež sem spadá kompetentnosť nadriadeného, jasné a zrozumiteľné príkazy vedúceho pracovníka a to vrátane spätnej väzby, hodnotiaceho prvku a participácii zamestnancov na rozhodovaní. Urban (2006) vysvetľuje, že značná časť zamestnancov v súčasnosti očakáva od nadriadeného participatívny spôsob riadenia, ktorý im umožní väčšiu samostatnosť a zodpovednosť, možnosť ovplyvňovať rozhodnutia, ktoré sa dotýkajú ich práce.

Je teda nesporné, že vedúci pracovník má moc ovplyvňovať spokojnosť svojich podriadených pracovníkov a to uvedomele či neuvedomele, ale taktiež pozitívne alebo

negatívne. Jeho úlohou teda nie je len určovať, čo, kedy a akým spôsobom bude na pracovisku vykonané, ale vedúci pracovník musí vedieť zvoliť i vhodný spôsob komunikácie a prístupu k podriadeným, ale musí byť tiež schopný načúvať svojich podriadených.

Spolupracovníci

Spolupracovníci zaujímajú taktiež dôležité miesto medzi faktormi, ktoré sa podieľajú na pracovnej spokojnosti. Podľa Pauknerovej (2006) to vyplýva predovšetkým zo skutočnosti, že práca má už sama o sebe spoločenský charakter, pretože ju ľudia nevykonávajú sami, ale uplatňuje sa pri nej určitá forma spolupráce s druhými ľuďmi.

Základné sociálne prostredie človeka vytvára pracovná skupina. V nej prebiehajú sociálne procesy, vzťahy a väzby medzi spolupracovníkmi. Kollárik (1986) vysvetľuje, že k požadovanej úrovni spokojnosti jednotlivých členov skupiny je potrebné, aby jednotliví členovia akceptovali a dodržiavali zásady spoločenského a skupinového života.

Sociálne prostredie pracovnej skupiny je rôznorodé a bohaté. Obsahuje totiž sieť formálnych a neformálnych vzťahov, zahŕňa rozličné formy kooperácie. Má svoju atmosféru pohody alebo napätia, prejavuje sa funkciami poradnými, facilitačnými a korektívnymi a v neposlednom rade umožňuje svojim členom získanie prestíže, postavenia a ocenenie ich aktivity (Rymeš in Štikar et al, 2003).

Organizácia práce

Organizácia práce býva veľmi často skôr zdrojom pracovnej nespokojnosti a to predovšetkým preto, že ju pracovníci vnímajú ako vonkajšiu - čiže na nich nezávislú - a neprístupnú zmenám, ktoré by oni sami iniciovali (Provazník, 2002).

Fyzické podmienky práce

Medzi tieto faktory zaradujeme hluk, osvetlenie, farebné riešenie pracoviska, vibrácie a mikroklimu, prúdenie vzduchu a ďalšie. Je to najmä preto, že ovplyvňujú celkovú pohodu na pracovisku a taktiež vplývajú na zdravotný stav pracovníkov (hlučnosť, prašnosť, čistota, atď.). Pokiaľ sa s nimi zamestnanec stretáva v ich negatívnej forme, vyvolávajú nespokojnosť. Spomeňme aspoň najdôležitejšie z nich:

- **osvetlenie pracoviska:** dôležitá je intenzita osvetlenia. Tento faktor bol dôležitý už v štúdiách z prvej polovice 20. storočia, kde sa ukázal ako faktor vplývajúci na výkonnosť, produktivitu práce, bezpečnosť atď.,
- **farebné riešenie pracoviska:** ako v osobnom živote, tak i v tom pracovnom farby pôsobia na človeka. Práve vďaka farbám ľudia nepodliehajú únave, nuda a cítia sa lepšie. Farby teda plnia funkciu: bezpečnostnú, orientačnú a estetickú,
- **zvukové podmienky pracoviska:** na pracovisku pôsobia na zamestnanca rozličné zvukové podnety, ktoré na neho pôsobia rozdielnou intenzitou (zvuková kulisa, zvukové podnety, hluk a ďalšie) a aj tie významne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť.

Úroveň sociálnej starostlivosti

V minulosti bola obvyčajne pociťovaná spokojnosť s úrovňou sociálnej starostlivosti, ktorá bola v podnikoch hodnotená alternatívne dobre alebo zle. V súčasnosti však došlo k výraznému poklesu ako rozsahu tak i kvality sociálnej starostlivosti poskytovanej zamestnancom, čo môže viesť k zvýšeniu miery pracovnej nespokojnosti. Aj napriek tomu sa podľa Pauknerovej (2006) v posledných rokoch v tejto oblasti objavuje mierna prevaha spokojnosti nad nespokojnosťou. Zamestnancom sú poskytované napríklad možnosť stravovania či straveniek, zdravotná starostlivosť, rozličné príspevky na kultúru či šport, možnosť využitia podnikového rekreačného zariadenia, možnosť prechodného ubytovania zamestnancov a pod.

2.7.2 Vnútorne faktory pracovnej spokojnosti

Ďalším významným okruhom faktorov vplývajúcich na pracovnú spokojnosť sú takzvané vnútorné respektíve osobnostné faktory, ktoré sa tiež často nazývajú aj mimopracovnými. Ako už bolo uvedené podľa Kollárika (1979) sa osobnostné faktory z hľadiska ich vzťahu k pracovnej spokojnosti delia na tri orientačné skupiny:

- **motivačné faktory** (potreby, postoje, záujmy, očakávania, plány či aspirácie),
- **objektívne osobnostné činitele** (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania v danej organizácii, funkcia, rodinný stav a pod.),
- **osobnostné vlastnosti** (emocionálna stabilita, vyrovnanosť, extroverzia, úroveň frustračnej tolerancie a pod.).

Motivačné faktory

Pri pohľade na túto problematiku prevažuje názor, že pokiaľ sú vyhovujúce pracovné podmienky, tak subjektívne uspokojivý obsah práce by vo väčšine prípadov mal stimulovať motiváciu k práci.

Nakonečný (1992) v tejto súvislosti však tvrdí, že spokojnosť v práci nie je vždy motivujúca a nemusí vždy viesť k vyššiemu pracovnému výkonu. Podľa autora je pracovné uspokojenie vždy spojené s prácou, ktorá umožňuje sebarealizáciu a taktiež tvrdí, že niektorí ľudia sa cítia byť na svojom pracovisku spokojní aj za prítomnosti niektorých frustrátorov.

Objektívne osobnostné činitele

- **vek** (výsledky mnohých výskumov dokazujú, že práve mladší pracovníci majú väčšiu tendenciu byť nespokojnými s prácou. Pracovná spokojnosť s vekom narastá. Za obdobie zvýšenej nespokojnosti považujeme obdobie do 30 rokov, ktoré je nasledované obdobím znižujúcej sa pracovnej nespokojnosti až do 45 roku života. Je to predovšetkým na základe poznania reality a s tým súvisí i reálnejší prístup k životu a v konečnom dôsledku i k práci (Rymeš in Štikar et al, 2003),
- **pohlavie** (Kollárik (1979) uvádza, že rozdiely v pracovnej spokojnosti nachádzame ako u mužov tak i u žien. Muži preferujú možnosť osobného presadenia sa, uplatnenia, zabezpečenia rodiny alebo ocenenia. Ženy uprednostňujú predovšetkým sociálne aspekty práce – uznanie, obľúbenosť u spolupracovníkov, vzťahy s nadriadenými, vyhovujúci pracovný čas a pod.),
- **dĺžka zamestnania** (podľa výskumov sú spokojnejší zamestnanci, ktorí v danom zamestnaní odpracovali väčší počet rokov. S rastúcim počtom odpracovaných rokov v rovnakom zamestnaní teda väčšinou nespokojnosť klesá a naopak rastie spokojnosť),
- **rodinný stav** (Kollárik (1979) tvrdí, že by manželstvo malo prispievať k pracovnej spokojnosti. Autor ďalej hovorí, že u slobodných ľudí je fluktuácia podstatne vyššia. Slobodným zamestnancom chýba zázemie, čo sa výrazne odráža predovšetkým v už spomínaných fluktuačných tendenciách).

Osobnostné vlastnosti

Významný podiel na spokojnosti či nespokojnosti a to predovšetkým zo psychologického hľadiska majú i osobnostné premenné. Niektoré črty a vlastnosti vplývajú na mieru spokojnosti a často spôsobujú i neadekvátne prejavy pracovného správania sa.

2.8 Motivácia a pracovná spokojnosť

Podľa Kocianovej (2006) pracovná spokojnosť je veľmi významným aspektom riadenia organizácie a odborná literatúra sa zameriava na pracovnú spokojnosť predovšetkým v súvislosti s pracovnou motiváciou. Urban (2003, s.99) tvrdí: „Motivácia a pracovná spokojnosť zamestnancov spolu úzko súvisia. Ak je motivácia zamestnancov nevyhnutná pre rast ich výkonnosti, tak potom spokojnosť zamestnancov je veľmi často predpokladom ich účinnej motivácie.“ Autor ďalej uvádza, že zamestnancov, ktorí sú v svojej práci z nejakého dôvodu nespokojní je len veľmi náročné motivovať k vyššiemu výkonu.

Motivácia v človeku vytvára povzbudenie k výkonu určitej činnosti, ktorá môže viesť k jeho uspokojeniu. Bez motivácie by však túto činnosť človek nevyvinul a tým pádom by nebolo možné dôjsť k uspokojeniu. V odbornej literatúre (Bedrnova, Nový, 2007; Provazník, Komárková, 1996) sa však nenachádza žiaden univerzálny prvok pracovnej spokojnosti, ktorý by priamo vplýval na motiváciu.

Napríklad spokojnosť so starostlivosťou, ktorá je organizáciou poskytovaná zamestnancovi je z jeho strany obyčajne vnímaná ako samozrejmosť a takmer vôbec neovplyvňuje motiváciu. Naopak, ak zamestnanec nie je spokojný so starostlivosťou zo strany organizácie, nadobúda dojem, že je si ho v organizácii nevážia a na jeho práci nezáleží. Takýto postoj môže následne na zamestnanca pôsobiť demotivačne. Najsilnejší vzťah medzi spokojnosťou a motiváciou sa vytvára predovšetkým tam, kde zamestnanca plne uspokojuje charakter a obsah jeho práce. Z toho vyplýva, že čím je pracovná spokojnosť vyššia, tým vyššia je motivácia k výkonu.

Určitý súvis medzi spokojnosťou a motiváciou je možné nájsť taktiež v spokojnosti s pracovnými podmienkami. Pracovné podmienky väčšinou nepriamo stimulujú motiváciu k práci (Bedrnová, Nový, 2007). Vyhovujúce pracovné podmienky ako napríklad možnosť postupu, finančné ocenenie, pracovný tím, osobnosť vedúceho či štýl vedenia môžu na motiváciu k práci pôsobiť kladne (Olexová, Bosáková, 2006). Motivácia samotná

povzbudzuje zamestnanca k výkonu určitej činnosti, ktorá môže viesť k jeho uspokojeniu. Motivácia je nutná, pretože bez nej by človek danú činnosť nevyvinul a tak by nedošlo ani k uspokojeniu. Pri posudzovaní vplyvu motivácie je však nutné brať do úvahy danú situáciu, súvislosti, ale najmä to, kto ju vyjadruje a ako sa na nej podieľa.

2.8.1 Motivácia

Otázka ako zamestnancov motivovať účinne zamestnáva manažérov už od dôb, kedy management vznikol (Urban, 2003). Zmyslom motivácie je podľa Plamínka (2007) nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k niečomu konkrétnemu. Najčastejšie k nejakému výkonu či určitému typu správania sa. V odbornej literatúre sa stretávame s veľkým množstvom definícií motivácie a pre objasnenie problematiky motivácie je teda na mieste spomenúť aspoň niektoré z nich

Podľa Nakonečného (1997, s.12): „Motivácia vysvetľuje psychologické dôvody správania sa, jeho subjektívny význam a súčasne vysvetľuje pozorovanú variabilitu správania sa, prečo sa rôzni ľudia orientujú na rôzne ciele.“ Ďalšiu definíciu uvádza Kubáni (2005, s.22): „Motivácia je špecifickým druhom psychickej regulácie činnosti a jednou z najvyšších foriem psychickej determinácie činnosti.“ Autor vysvetľuje, že v motivácii každého jednotlivca sa odráža vplyv jeho vnútorných činiteľov, ako aj vplyv vonkajších motivačných zdrojov, podnetov z prostredia či cieľových objektov, ktoré sa v procese motivácie viažu na vnútorné zdroje.

Plamínek (2007) tvrdí, že motivácie je nositeľkou obrovskej výhody a to pokiaľ sa trafíme do motívov, ktoré človek má. Vtedy môže práca za priaznivých podmienok pokračovať i bez pomoci vonkajších podnetov. Podľa autora tak človek potom vykonáva úlohu, pretože ho baví, alebo ju považuje za významnú a dôležitú. Táto výhoda je však vyvážená nevýhodou- je potrebné vedieť veľa nielen o človeku, ktorého chceme motivovať, ale i o samotnom procese motivácie. Bedrnová (2012) tvrdí, že významným rysom motivácie je skutočnosť, že súčasne pôsobí v troch rovinách / dimenziách:

- **Dimenzia smeru**

Táto dimenzia motiváciu a následne i činnosť človeka zameriava a orientuje určitým smerom. Na druhej strane ich od určitých smerov odvracia. Predstavuje teda to, o čo sa jedinec snaží. Príkladom môže byť hľadanie zamestnania, vzdelávanie sa, nezáujem o určitý druh problémov v zamestnaní a pod.

- **Dimenzia intenzity**

Činnosť človeka v určitom smere je v závislosti na sile, čiže intenzite jeho motivácie a vždy je spojená s úsilím jedinca o dosiahnutie určitého cieľa, na ktorý teda vynakladá buď väčšie či menšie úsilie. Určuje ako veľmi sa daná osoba snaží cieľ dosiahnuť. Spomínaná intenzita nesúvisí len s výkonom samotným, ale i s ostatnými faktormi, ktoré výkon ovplyvňujú.

- **Dimenzia stálosti**

Tiež nazývaná aj dimenziou vytrvalosti či perzistencie, prejavuje sa mierou schopnosti jedinca prekonávať rozličné či vonkajšie alebo vnútorné prekážky, s ktorými sa jedinec môže stretávať pri uskutočňovaní motivovanej činnosti. Vlastne ide o dobu, počas ktorej sa jedinec snaží. Ak je perzistencia vysoká, jedinec pokračuje v činnosti a to v pôvodnom smere s nezmenenou intenzitou. Ak však narazí na problémy či prekážky, je perzistencia nízka.

Problematika motivácie zahŕňa aj ďalšie dôležité pojmy, ktorými sú motív, stimulácia a stimul. Pochopenie ich významu je taktiež dôležité a preto je ich vysvetleniu venovaná nasledujúca časť práce:

- **Motív:** „Motív je každá vnútorná pohnútko podnecujúca človeka ku konaniu“ (Kubáni, 2005, s.23). Teda ide o psychologickú pohnútku, ktorá aktivuje človeka k určitej jeho činnosti (Provazník, Komárková, 1996). Je tesne spätý s pojmom cieľ. Všeobecným cieľom každého jedného motívu je dosiahnutie finálneho psychického stavu, určitého nasýtenia. Spravidla nadobúda podobu vnútorného uspokojenia a pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu. Motívy podľa Bedrnovej a Nového (2007) členíme na:

- **cieľové (terminálne):** trvajú tak dlho, pokiaľ daný cieľ nebude dosiahnutý, čiže pokiaľ nebude dosiahnuté požadované uspokojenie,
- **inštrumentálne:** ich prostredníctvom sú dosahované ciele a nie je možné prideliť im určitý konkrétny cieľový stav.

- **Stimulácia:** „Stimuláciou rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorej dôsledku dochádza k určitým zmenám v jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny motivácie človeka“ (Provazník,

Komárková, 1996, s.37). Stimuláciou k práci rozumieme zámerné a cieľavedomé ovplyvňovanie pracovnej motivácie pracovníkov, to znamená ovplyvňovanie ich ochoty k práci. Stimulácia pracovníkov sa prelína s každou jednou riadiacou činnosťou vedúceho pracovníka, ale stimulujúci účinok rozmanitých podnetov je u rôznych osôb odlišný (Provazík, 2002).

- **Stimul:** Definícia stimulu podľa autoriek Bedrnovej (2012, s.228): „Stimulom môže byť akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka“. Niekedy sa v odbornej literatúre objavuje rozdelenie na **impulzy** (endogénne, intrapsychické podnety, ktoré signalizujú zmenu buď v tele alebo mysli človeka a **incentívy** (exogénne, vonkajšie podnety, aktivujú určitý motív).

Vyššie uvedené poznatky utvrdzujú, že vzťah medzi motiváciou a spokojnosťou nesporne existuje. Ľudská motivácia zvyčajne nemôže existovať, pokiaľ človek nemá stanovený cieľ. Pri dosahovaní tohto cieľa býva človek ovplyvňovaný nielen motiváciou k dosiahnutiu stanoveného cieľa, ale i vonkajšími faktormi, ktoré určitým spôsobom pôsobia na jeho psychiku a tak vplývajú a ovplyvňujú priebeh docieľovania. Tieto vonkajšie faktory sú nazývané stimulmi. Ak človek stanovený cieľ dosiahne, v tom prípade cíti pocit nasýtenia či uspokojenia. Ten sa následne premieta samozrejme i do jeho pracovnej spokojnosti.

2.9 Teórie pracovnej spokojnosti

„Ľudia majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele, aby tieto svoje potreby uspokojili, a podnikajú rôzne kroky smerujúce k splneniu týchto cieľov. Je mylné sa domnievať, že jeden prístup k motivovaniu bude vyhovovať všetkým ľuďom (Armstrong, 2007, s. 219).

V súčasnej dobe existuje niekoľko názorov na problém pracovnej spokojnosti, ktoré sú viac-menej formulované v podobe teórií. Napriek pojmovej, koncepcnej a metodologickej nejednotnosti, ktoré sú sprievodným javom spracovávanía pracovnej spokojnosti v odbornej literatúre, je možné identifikovať dva existujúce prístupy, prostredníctvom ktorých je na pracovnú spokojnosť prihliadané ako na jav jednodimenzionálny alebo jav dvojdimenzionálny. Na základe spomínaného rozlíšenia vznikli teórie jednofaktorové a dvojfaktorové.

Nasledujúca časť práce je venovaná sprostredkovaniu základných informácií o teóriách motivácie pracovného správania sa. Prihliadajúc na tvrdenie Nakonečného (1992, s.72) že:

„pracovné jednanie človeka je väčšinou nepochybne racionálne“ - ide prevažne o teórie vychádzajúce z kognitivistických modelov. Podľa Bedrnovej (2012) sú to:

1. **dvojfaktorová teória motivácie,**
2. **teória kompetencie,**
3. **expektačná teória motivácie pracovného jednania,**
4. **teória spravodlivosti,**
5. **teória úspechu, moci a motivácie riadiť,**
6. **teória X a Y.**

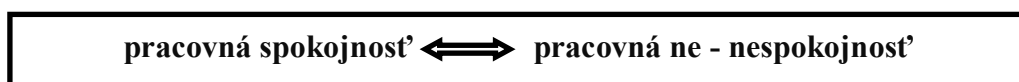
2.9.1 Dvojfaktorová teória motivácie

Dvojfaktorová teória motivácie, ktorej autorom je Frederick Herzberg s jeho spolupracovními Mausner a Snyderman, je druhou najčastejšie citovanou motivačnou teóriou. Spomínaní autori vniesli do chápania pracovnej spokojnosti nové prvky. Na rozdiel od tradičného prístupu udávajú dva typy premenných faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú spokojnosť (Kollárik, 1986). Spoločne vyvinuli teóriu vychádzajúcu z toho, že existujú dva rozmery pracovnej spokojnosti a to: motivácia a „hygiena“ (Syptak, 1999).

Spomínaná teória je založená na predpoklade, že človeku sú vlastné dve skupiny potrieb, ktoré sú v zásade odlišné. Svojim charakterom subhumánna - živočíšna - potreba vyhnúť sa bolesti a oproti tomu typická a výhradne ľudská - kultúrna - potreba psychického rastu (Herzberg, 1971, in Berdnová, 2012). Autori teórie oddelili spokojnosť od nespokojnosti a to ako nedopĺňajúce a nedoplniteľné sa, avšak nie protikladné javy. Provazník (2002) uvádza, že Herzberg rozdelil dve odlišné skupiny podmienok, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu a spokojnosť, ktorými sú:

1. **Faktory vonkajšie - hygienické** (dissatisfactory), ktoré pôsobia v dimenzii, ktorú znázorňuje nasledujúci obrázok :

Obr. 2.3 *Pôsobenie hygienických faktorov*

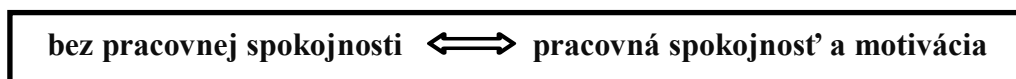


Zdroj: Provazník (2002, s. 197)

Tieto faktory súvisia s prácou a vzťahujú sa k vonkajším pracovným podmienkam. Ich existencia predstavuje prevenciu nespokojnosti, však sama o sebe výrazne k spokojnosti neprispieva (Kollárik, 1979). Provazník (2002) uvádza, že ak majú okolnosti, ktoré predstavujú vonkajšie - hygienické faktory nepriaznivý charakter, vyvolávajú v pracovníkoch pracovnú nespokojnosť a na motiváciu pôsobia negatívne. Naopak, ak majú podobu žiaducu a priaznivú nevyvolávajú pracovnú spokojnosť, ale spôsobujú len, že pracovníci nie sú nespokojní (ne – nespokojnosť). Inými slovami – na pracovnú motiváciu výraznejšie nepôsobia.

2. Faktory vnútorné – motivátory (satisfactory), ktoré majú svoju pôsobnosť v dimenzii, ktorú zachytáva obrázok 2.4:

Obr. 2.4 *Pôsobenie motivátorov*



Zdroj: Provazník (2002, s. 197)

Ide o vnútorné premenné, ktoré súvisia so samotným obsahom práce a ich existencia vplýva na spokojnosť. Ak sú tieto faktory v nepriaznivom stave tak spôsobujú, že pracovník nie je spokojný a nie je v primeranej miere motivovaný k práci. Ak nastane opačný prípad, dostaví sa pracovná spokojnosť a priaznivá pracovná motivácia (Bedrnová, 2012). Tieto motivátory veľmi úzko súvisia so sebarealizáciou. Pokiaľ sa v práci zamestnanec môže sebarealizovať, má možnosť kariérneho rastu či pracovného postupu, nadobudne pocit úspešnosti a práca sa preň stáva atraktívnejšou a zaujímavejšou. Nakonečný (2005) uvádza príklady motivátorov a frustrátorov, ktoré zobrazuje nižšie uvedený obrázok 2.5.

Diskutabilná je však otázka priradenia jednotlivých skutočností k jednej z dvoch už spomínaných skupín – motivátorov alebo hygienických faktorov. Okrem toho, táto teória veľmi neprihliada k individuálnej motivačnej štruktúre konkrétnych zamestnancov. V rámci toho, môže byť to, čo podnecuje iba spokojnosť alebo to, čo vyvoláva spokojnosť a podnecuje motiváciu byť u každého jedinca výrazne odlišné (Bedrnová, 2012).

Obr. 2.5 *Motivátory a frustrátory*

Motivátory	
Pozitívny účinok: SPOKOJNOSŤ	Negatívny účinok: NESPOKOJNOSŤ
Úspešný výkon Vyslovené uznanie Zaujímavá práca Zodpovednosť Možnosť postupu Možnosť sebareflexie	Neúspešný výkon Nedostatok uznania Nudná práca Žiadna zodpovednosť Prekážky v postupe Nedostatok možností seberealizácie
Frustrátory	
Pozitívny účinok: NE - NESPOKOJNOSŤ	Negatívny účinok: NESPOKOJNOSŤ
Zlý plat Dobrá plat Istota pracovného miesta Vysoký status Dobrá podniková a personálna politika	Dobré pracovné podmienky Neistota pracovného miesta Zlé pracovné podmienky Nízky status Zlá podniková a personálna politika

Zdroj: Nakonečný (2005, s.128)

2.9.2 Teória kompetencie

R.W. White, ktorý je autorom tejto teórie, chápe motív kompetencie „ako potrebu ovládať svoje okolie, prejavujúce sa už u detí snahou všetko preskúmať, rozkladať veci a dávať ich opäť dohromady“ (Nakonečný, 1992, s.155). Bedrnová (2012) vysvetľuje, že u dospelého človeka sa potreba kompetencie zvlášť prejavuje v pracovnej oblasti- ako potreba preukazovať svoje schopnosti, svoju profesionálnu spôsobilosť a to za účelom získania primeraného obdivu, uznania či rešpektu druhých ľudí (nadriadených, spolupracovníkov, partnera a pod.). Podľa autorov by praktické vyústenie malo smerovať k tomu aby sa vedúci pracovník vždy snažil poverovať spolupracovníkov úlohami, ktoré sú primerane náročné.

2.9.3 Expektačná teória motivácie pracovného jednanja

Teória expektácie, ktorej autorom je Vroom, známa aj ako teória valencie a očakávania, patrí do skupiny teórii pracovnej motivácie, ktoré predkladajú dôkladnejšie teoretické vysvetlenia pracovnej motivácie. Ústrednými pojmami Vroomovej teórie sú ako valencia, inštrumentalita, tak i očakávanie (Rymeš in Štikar et al, 2003). Motivácia tu predstavuje funkciu valencie. Subjektívna hodnota očakávaného výsledku, expektácia a subjektívna pravdepodobnosť vyjadrujú, že dané pracovné jednanie skutočne povedie k očakávanému výsledku (Provazník, 2002). Očakávaním teda rozumieme subjektívnu pravdepodobnosť, s akou bude cieľ dosiahnutý. Inštrumentalita podľa tejto teórie zahŕňa proces vynaloženej činnosti, prostredníctvom ktorej sú dosahované výsledky a valencia vyjadruje subjektívne vnímanú hodnotu cieľa.

Expektačná teória pracovného správania v svojom formálnom vyjadrení nadobúda tvar:

$$M = f(V * E)$$

kde: **M** – úroveň motivácie, **V** – valencia, **E** – expektácia.

Podľa Rymeša (in Štikar et al, 2003, s.104) v praktickej rovine: „Pracovník bude usilovne vykonávať svoju činnosť, ak bude predpokladať, že jeho snaha povedie k žiaducim výsledkom, akými sú napríklad vyšší plat alebo funkčný postup. Pokiaľ je táto snaha úspešná a pracovník dosiahne daný cieľ, tak táto skutočnosť priaznivo ovplyvní jeho ďalšie výkony.“

2.9.4 Teória spravodlivosti

Podľa Armstronga (2007) sa táto teória zaoberá tým, ako ľudia vnímajú to, akým spôsobom sa s nimi v porovnaní s inými ľuďmi zaobchádza. Spravodlivé zaobchádzanie podľa neho znamená, že je s človekom zaobchádzané rovnako ako s inou skupinou ľudí alebo s inou osobou. Spravodlivosť sa týka pocitov a vnímania, vždy ide teda o porovnávanie.

Teória spravodlivosti, nazývaná aj teóriou rovnováhy, vychádza z kognitívnych teórii motivácie a k jej hlavným predstaviteľom radíme J. S. Adamsa (Nakonečný, 1992). Táto teória tvrdí, že ľudia budú viac motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo a demotivovaní budú v situácii, ak bude s nimi zaobchádzané nespravodlivo. „Základom tejto koncepcie je fenomén sociálneho porovnávania. Človeku – pracovníkovi je vlastná tendencia porovnávať jednak svoj vklad do práce s vkladom svojich spolupracovníkov vykonávajúcich

porovnateľnú činnosť, jednak efekty, ktoré prináša práca jemu s efektmi, ktoré porovnateľná práca prináša jeho kolegom“ (Bedrnová, 2012).

$$\frac{\text{Dávam}}{\text{Dostávam}} = \frac{?}{\text{Dostávajú}}$$

2.9.5 Teória úspechu, moci a motivácie riadiť

McClellandova teória pracovnej motivácie vychádza z toho, že ľudia s vysokou potrebou úspechu sa snažia uplatňovať svoju moc, svoj systém kontroly a často vyhľadávajú náročné úlohy a naopak ľudia s nízkou potrebou úspechu a moci vyhľadávajú skôr jednoduchšie a splniteľnejšie úlohy, aby tak minimalizovali risk a vyhli sa tak potenciálnemu neúspechu (Bedrnová, 2012). Potreba kompetencie sa v pracovnej oblasti prejavuje ako potreba poukázať a prejaviť svoje schopnosti – svoju profesionálnu kompetenciu. V sociálnej rovine sa jedná predovšetkým o možnosť porovnávania miery kompetencie a získavanie uznania a obdivu okolia.

2.9.6 Teória X a Y

Autor tejto teórie Douglas McGregor, ktorý je významným predstaviteľom humanistickej psychológie, pristupuje k otázkam motivácie z dvoch protikladných uhlov a to teórie X a Y.

Podľa teórie X, ktorá je považovaná za tradičnú, je človek tvor lenivý s vrodenu nechuťou k práci a preto je nevyhnutné ho k práci prinútiť. Obsahuje predpoklady o človeku ako o pracovníkovi (Pauknerová, 2006):

- priemerný človek nerád pracuje a práci sa vyhne, pokiaľ je to možné,
- vzhľadom k predchádzajúcemu tvrdeniu musí byť väčšina ľudí k práci vedená,
- priemerný človek chce byť direktívne vedený a vyhýba sa zodpovednosti.

Podľa teórie Y ľudia hľadajú nezávislosť a tvorivú prácu, sú v podstate morálnymi a zodpovednými jedincami, ktorí by usilovali o dobro organizácie, v ktorej pôsobia a to pokiaľ im to bude umožnené.

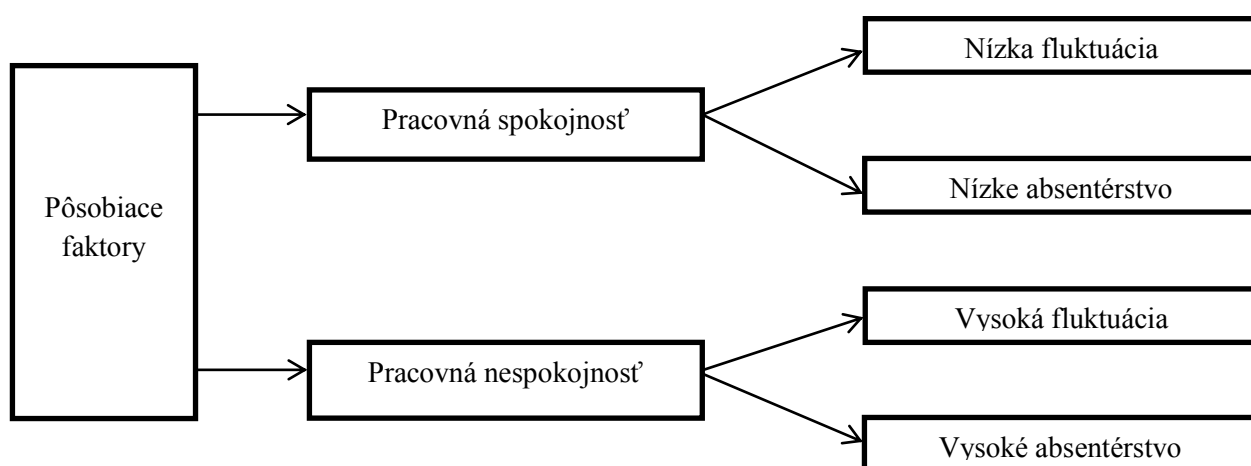
2.10 Význam a dôsledky pracovnej spokojnosti

Dôsledkov pracovnej spokojnosti či nespokojnosti je celá rada a je teda nesporné, že význam pracovnej spokojnosti je pre organizáciu veľký. Urban (2003) uvádza, že pracovná spokojnosť zamestnancov má pre firmu radu dôsledkov. Odráža sa na kvalite výroby, dopadá na spokojnosť zákazníkov, vplýva na fluktuáciu, pracovnú absenciu a v neposlednom rade i na lojalitu zamestnancov. V službách je okrem toho známa aj priama závislosť medzi spokojnosťou zamestnancov a zákazníkov.

Pracovná spokojnosť nie je len vyjadrením subjektívneho uspokojovania potrieb, ale i významným determinantom správania sa pracovníka. Z tohto pohľadu je miera pracovnej spokojnosti chápaná ako činiteľ a regulátor pracovného správania sa, čiže nezávislá premenná. Kollárik (1979, s.260) tvrdí: „Výsledkom jej pôsobenia, respektíve jej rozličných zmien by mali byť rozmanité prejavy správania, najmä v oblasti výkonnosti, angažovanosti, zamestnaneckej stability, úrazovosti, absencie i celkovej úrovne pracovnej morálky.“

Podľa Urbana (2006) je závažná predovšetkým dlhodobá pracovná nespokojnosť majúca chronický charakter. Je sprevádzaná poklesom pracovného úsilia, stratou záujmu o prácu, pracovnej motivácie, vzrastá absencia v dôsledku zdravotných problémov, ale taktiež o tendenciou zamestnancov očierňovať organizáciu na verejnosti či prezrádzať jej dôležité informácie.

Obr. 2.6 Príčiny a dôsledky pracovnej spokojnosti / nespokojnosti



Zdroj: Rymeš (in Štikar et al, 2003)

Všeobecne sa dá predpokladať, že vysoká pracovná spokojnosť pôsobí pozitívne a to predovšetkým na pracovné správanie sa a jej dôsledkom je nízke absentérstvo, fluktuácia a vysoká produktivita. Práve túto situáciu zaznamenal Rymeš (in Štikar et al, 2003, str. 118) v vyššie zobrazenom obrázku 2.6.

Vzhľadom na spomínaný význam pracovnej spokojnosti by malo vedenie pristupovať rovnako profesionálne pri zisťovaní a odstraňovaní pracovnej nespokojnosti, tak ako k ostatným faktorom firemnej výkonnosti. Súčasťou každého profesionálneho riadenia ľudských zdrojov by sa preto mali stať pravidelné prieskumy pracovnej spokojnosti, ktoré by sa zameriavali predovšetkým na analýzu jej potenciálnych zdrojov a opatrení, ktoré by napomohli k ich odstráneniu.

Spokojnosť zamestnancov a ich udržanie patrilo vždy medzi dôležité otázky, ktoré si odborníci kládli. Koniec koncov vysoká úroveň absentérstva a fluktuácia zamestnancov má pre každú organizáciu určitú daň (Sypttak,1999). V skutočnosti len málo organizácii v praxi učinilo zo spokojnosti zamestnancov svoju prioritu. Spokojní zamestnanci majú tendenciu byť produktívnejší, kreatívni a oddaní ich zamestnávateľom.

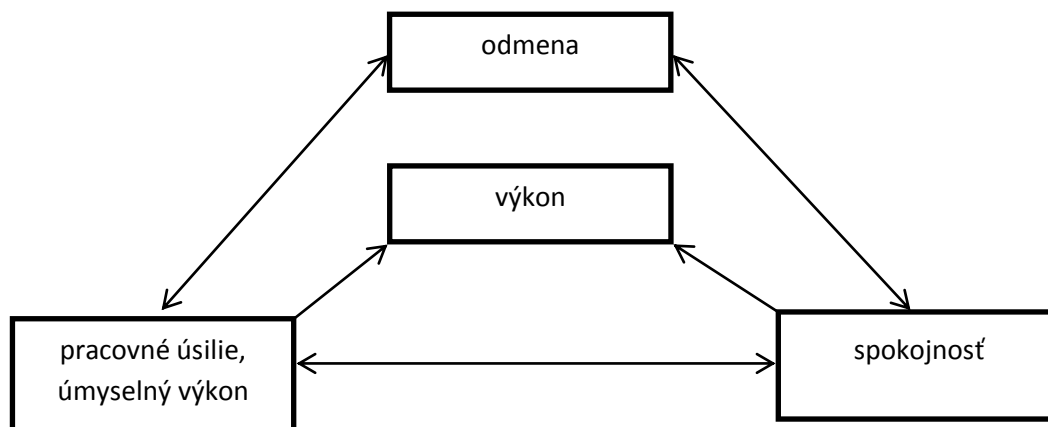
Urban (2001) vysvetľuje, že organizácie, ktoré usilujú o výkonnosť, kvalitu a spokojnosť svojich zákazníkov, nemôžu očakávať, že tieto ciele dosiahnu s nespokojnými zamestnancami. Na druhej strane však dosiahnutie plnej spokojnosti všetkých zamestnancov je spravidla nemožné. Podstatná časť nespokojnosti, s ktorou sa v praxi stretávame, je však zbytočná a je možné ju odstrániť. Je to predovšetkým preto, že podstatná časť pracovnej nespokojnosti sa neviaže s povahou práce ako takej, ale predovšetkým so vzťahmi na pracovisku, štýlom vedenia, pracovnými pozíciami a ich vymedzením. Organizácie by mali pochopiť, že náprava faktorov pôsobiacich na pracovnú spokojnosť neznamena zvýšené náklady (napríklad zvýšenie odmeňovania), ale naopak – predstavuje značný potenciál rastu výkonu.

2.10.1 Pracovná spokojnosť a výkonnosť

Výkonnosť je v súvislosti s pracovnou spokojnosťou chápaná ako súčasť komplexu foriem pracovného správania sa, ktorá je v úzkom vzťahu s ostatnými formami a prejavmi správania sa pracovníkov (ako napríklad disciplína, stabilita, inovatívnosť, presnosť, atď.).

Podľa Nakonečného (2005, s.114) existujú rôzne pojatia vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom tak, ako to zobrazuje obrázok 2.7:

Obr. 2.7 *Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom*



Zdroj: P.C. Smith, C.J. Cranny, 1968 (in Nakonečný, 2005)

Podľa Armstronga (2007) presvedčenie, že rast spokojnosti s prácou vedie k zlepšovaniu výkonu je nerozumné napriek tomu, že je to všeobecne uznávané. Autor tvrdí, že doposiaľ žiaden výskum nepreukázal silný pozitívny vzťah medzi spokojnosťou a výkonom. Spokojný pracovník teda nevyhnutne nemusí byť aj vysoko výkonný. Je predpoklad, že existujú sprostredkujúce premenné, ktoré vstupujú do vzťahu medzi spokojnosťou a výkonnosťou a ovplyvňujú tak dosiahnuté výsledky. Doterajšie výskumy poukazujú na pomernú zložitosť tohto spomínaného vzťahu, ale i na jeho širokú podmienenosť a značnú premenlivosť (Rymeš in Štikar et al, 2003), čo naznačuje, že predpovedanie vzťahu medzi nimi je veľmi náročné a zložité. Aj napriek spomínanej zložitosti sa však medzi spomínanými premennými predpokladá určitý vzťah.

Bedrnová a Nový (2007) zmieňujú i fakt, že existuje i vzťah medzi pracovnou spokojnosťou, výkonnosťou, ale i motiváciou pracovníka. Motivácia síce nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim pracovný výkon. Ten je ovplyvňovaný i osobnými determinantmi daného pracovníka (ako sú jeho schopnosti, vedomosti, znalosti), ďalej technickými, ekonomickými a organizačnými podmienkami (vybavenie pracovísk, strojov, zariadení atď.), spoločenskými podmienkami (vzťahy na pracovisku, spôsob a kvalita vedenia ľudí atď.), ale i podmienkami situačnými (významné udalosti, inovácie, reorganizácia a pod.).

„I tak je plne odôvodnené utvárať optimálne podmienky na uspokojovanie potrieb pracovníkov a dosiahnutie vhodnej miery spokojnosti, pretože v danom vysoko pozitívnom subjektívnom stave treba vidieť zdroj zdravého rozvoja osobnosti, ktorá môže spoločnosti priniesť viac hodnôt ako osoba subjektívne nevyrovnaná, duševne trpiaca a celkovo neuspokojená (Kollárik, 1979, s.288).

2.10.2 Pracovná spokojnosť a absentérstvo

Absentérstvo nie je len ukazovateľom vzťahu k práci samotnej, ale taktiež k organizácii. Zároveň je aj závažným objektívnym faktorom, ktorý pôsobí na efektívnosť organizácie. A to buď priamo - keď neprítomnosť na pracovisku narúša plnenie úloh a práca nesie prvky improvizácie, alebo nepriamo, keď negatívne vplýva na postoje ostatných členov skupiny. Prácu častého absentéra musia vykonávať druhí pracovníci, čo môže ovplyvniť nielen kvalitu práce, ale súčasne vytvárať negatívne postoje k organizácii pre prácu za niekoho iného. Vzťahu týchto dvoch premenných však nie je venovanej toľko pozornosti ako fluktuácii a výkonnosti.

Podľa Rymeša (in Štikar et al, 2003) sa vo vzťahu spokojnosti v práci a absentérstvom doposiaľ dokázala najsilnejšia závislosť. Prítomnosť či neodôvodnená neprítomnosť na pracovisku sa ukázala byť dobrým indikátorom pre dostatočnú alebo nízku adaptáciu na prácu, ďalej pre záujem či nezáujem o prácu, splnenie či nesplnenie očakávaní a s tým spojenú mieru spokojnosti/nespokojnosti v práci. Z uvedeného vyplýva, že vyššia pracovná spokojnosť je teda predpokladom pre nižšie absentérstvo zamestnancov. Neznamená to však, že ľudia, ktorí sú s prácou vysoko spokojní nie sú absentérmi. Predsa sa však u nich očakáva i potvrdzuje menšia tendencia voliť túto formu „úniku“ z práce.

2.10.3 Pracovná spokojnosť a fluktuácia

Problém vzťahu spokojnosť a stabilizácia, respektíve nespokojnosť- fluktuácia je častým predmetom výskumov. Okrem teoretickej pútavosti tohto problému, je tu výrazná najmä požiadavka praxe, ktorá usiluje o odhalenie a definovanie zdrojov, ktoré spôsobujú fluktuáciu pracujúceho človeka, prevažne chápanej ako negatívny jav, pretože zo všeobecného ponímania frustrácie a reakcií na ňu, je frustrácia chápaná ako zmena pracoviska, ktorá je založená na individuálnom rozhodnutí zamestnanca.

V mnohých praktických výskumoch je veľká časť pozornosti venovaná najmä analýze príčin fluktuácie, ktorými sú predovšetkým nespokojnosť pracovníkov s čiastkovými faktormi práce alebo celková nespokojnosť. Vychádzajú z predpokladu, že nespokojný pracovník ľahšie zmení zamestnanie ako ten spokojný, lebo odchodom z pracoviska bude riešiť svoju nespokojnosť (Kollárik, 1979). Fluktuácia je pritom chápaná ako reakcia na nemožnosť uspokojenia potrieb a nespokojnosť sa tak vlastne stáva jedným z faktorov fluktuácie.

Rymeš (in Štikar et al, 2003) tvrdí, že pri sledovaní vzťahu medzi fluktuáciou a spokojnosťou zamestnancov je potrebné brať do úvahy niekoľko okolností. Nimi sú:

- jednotlivé faktory, ktoré majú vplyv na spokojnosť / nespokojnosť pracovníkov,
- významná miera spokojnosti či nespokojnosti pôsobiaca na správanie sa človeka,
- miera spokojnosti je podmienená celou radou podmienok a to v rozličných kombináciách a nerovnakého vplyvu v zmysle interindividuálnom a intraindividuálnom,
- súbor podmienok vplývajúcich na spokojnosť zamestnancov je do istej miery špecifický - pre jednotlivé pracoviská, profesie, oddelenia atď.,
- fluktuáciu je možné vnímať ako individuálny či hromadný jav v organizácii,
- fluktuácia je ovplyvňovaná niektorými vonkajšími podmienkami mimo rámec organizácie samotnej (ako napríklad trh pracovných síl),
- fluktuácia býva v niektorých individuálnych prípadoch veľmi silne determinovaná osobnostnými premennými.

Podľa autorov je teda možné príčiny fluktuácie rozdeliť do troch základných skupín, kam patria príčiny mimoorganizačné, organizačné a osobné. Aj napriek zložitosti problematiky, odlišnostiach v teoretických náhľadoch či v praktických skúsenostiach, je možné povedať, že spokojnosť – stabilizácia, prípadne nespokojnosť – fluktuácia sú dva súbežné a lineárne vzťahy, kde je možné väčšiu determináciu hodnotu prisúdiť práve miere spokojnosti (Kollárik, 1986).

2.10.4 Pracovná spokojnosť a angažovanosť

Angažovanosť v práci je jedným z výrazných prejavov stotožnenia sa pracovníka s prácou, s požiadavkami organizácie i prejavom vzťahu medzi aspiráciami, motiváciou a pracovnými faktormi. V popredí tohto aktívneho prístupu k práci a k jej úlohám sú

predovšetkým hodnoty jednotlivca, ktorý touto formou uplatňuje svoje dispozície v najširšom slova zmysle (Kollárik, 1979). Armstrong (2007) tvrdí, že angažovaní sú práve tí pracovníci, ktorých práca zaujme, majú o ňu záujem a sú pripravení vynakladať dobrovoľné úsilie na to, aby ju vykonávali.

Existuje však oprávnený predpoklad, že s touto aktivitou sa bude spájať i patričná miera spokojnosti a to predovšetkým v tom smere, že sa osoby celkovo spokojnejšie, identifikované s prácou a pracoviskom budú vyvíjať väčšiu aktivitu v práci a prejavovať viac angažovanosti než pracovníci nespokojní. U nespokojných pracovníkov sa predpokladá menšia spätosť s problémami pracoviska a tým i menšia aktivita. Platnosť tohto vzťahu však samozrejme nemôže byť absolútna. Existujú samozrejme aj výnimky, kde pracovníci, ktorí sú vysoko spokojní sa v práci angažujú len veľmi málo a plnia si len svoje základné povinnosti. Na druhej strane sa prax stretáva s prípadmi nespokojných pracovníkov, ktorí sú aktívni.

2.11 Metódy skúmania pracovnej spokojnosti

„Vzhľadom k tomu, že pracovná spokojnosť je subjektívne prežívaný vzťah človeka k práci a k podmienkam, za ktorých je vykonávaná, je potrebné tejto skutočnosti prispôbiť metodické postupy, aby získané informácie boli čo najpravdivejším obrazom ľudského správania“ (Provazník, Komárková, 2004, s.89).

V odbornej literatúre (Bednová, Nový, 2007; Provazník, Komárková, 2004) je za najlepšiu metódu skúmania v oblasti pracovnej spokojnosti považované štandardizované dopytovanie, ktoré je používané predovšetkým z dôvodu prežitkového charakteru spokojnosti. Z hľadiska merania teda ide o skúmanie kvality prežitku, kde sa najčastejšie využíva dopytovanie osobné či písomné, kde obe formy majú svoje výhody i nevýhody (Bednová, 2012). Významnou technikou písomného i osobného dopytovania sa je **dotazník**. Armstrong (2007) uvádza ďalšiu vhodnú metódu na zisťovanie pracovnej spokojnosti, ktorou je využitie diskusných skupín. Analytická časť diplomovej práce využíva dopytovanie písomné, preto sa v ďalšom texte zameriavame práve na túto problematiku.

V dopytovaniach sa, ktoré sa týkajú prežitkov je nutné počítať so skutočnosťou, že respondenti majú všeobecne tendenciu odpovedať predovšetkým tak, ako očakávajú, že je správne – teda v zmysle všeobecne prijatých zvyklostí (Provazník, Komárková, 2004). Autori

vysvetľujú, že základný predpoklad pre získanie pravdivého obrazu je vysvetlenie dôvodov, prečo je spokojnosť skúmaná a prečo sú dôležité neskreslené odpovede.

Dôležité je venovať pozornosť konštrukcii samotného dotazníka. Jeho základom sú samozrejme otázky. Pauknerová (2006) delí otázky na otázky **výskumné** (ktorých prostredníctvom získavame informácie bezprostredne vzťahujúce sa k cieľom výskumu) a **funkčné** (nemajú bezprostredný vzťah k cieľom), ktoré plnia niektoré významné funkcie:

- **identifikačné otázky** (pohlavie, vek, vzdelanie, pracovné zaradenie a pod.),
- **otázky úvodné či motivačné** (cieľom je navodiť záujem),
- **otázky kontrolné** (posúdenie spoľahlivosti výpovede respondenta na otázky výskumné).

Samotné otázky môžu byť v dotazníku konštruované ako otázky **otvorené** alebo **uzatvorené**. Kategorizované odpovede na uzatvorené otázky je možné vyhodnocovať relatívne jednoducho a práve preto, patria k najpoužívanejším metódam zberu dát a sú taktiež využité aj v dotazníku pracovnej spokojnosti diplomovej práce.

V dotazníku je využívaná päťstupňová škála (vychádza z predpokladu, že spokojnosť má rozličnú váhu: od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť), ktorá v praxi pri meraní pracovnej spokojnosti prevažuje (Provazník, Komárková, 2004). V diplomovej práci budú porovnávané škály dôležitosti jednotlivých faktorov so škálami spokojnosti. Práve z tohto porovnania budú identifikované významné faktory, ktoré majú pre spokojnosť/nespokojnosť rozhodujúci význam. Za najvhodnejšiu škálu bola zvolená škála päťstupňová.

Aby bol dotazník maximálne efektívny, bolo potrebné vytvoriť prehľadný dotazník s atraktívnym vzhľadom, s vhodným usporiadaním otázok, ktorý nebude príliš rozsiahly, ale zároveň pokryje požiadavky cieľa výskumu.

Poznanie takto zistených relevantných faktorov umožňuje podniku formulovať a implementovať vhodný motivačný program. Po výskume je vhodné zamestnancov informovať o jeho výsledkoch, ale tiež informovať ich o prípadných zmenách (zamestnanci musia vidieť zmysel zapojenia sa a to v tom, že vedenie reaguje na ich podnety).

3 PRAKTICKÁ ČASŤ

Praktická časť práce je tvorená analýzou pracovnej spokojnosti, ktorá bola realizovaná na základe dotazníkového šetrenia. Počas šetrenia došlo k zhromaždeniu dát potrebných pre identifikáciu spokojnosti i nespokojnosti s jednotlivými aspektmi pracovného života zamestnancov analyzovaných základných škôl a k ich porovnaniu. Zozbierané dáta prešli fázou štatistického spracovania a ich následným vyhodnotením. Na základe analýzy výstupov uskutočneného dotazníkového šetrenia došlo k vytvoreniu návrhov a opatrení, ktoré by mali viesť k skvalitneniu a zlepšeniu aspektov pracovného života. Ich účelom je pozitívne ovplyvniť pracovnú spokojnosť zamestnancov základných škôl.

3.1 Charakteristika základných škôl

Základné školy sú považované za základnú výchovno-vzdelávaciu inštitúciu civilizovanej spoločnosti. Sú predovšetkým miestom, kde si mladá populácia začína plniť povinnú školskú dochádzku, kde je poskytované základné vzdelanie a zabezpečovaná nielen rozumová a mravná, ale i estetická a pracovná výchova. Vystupujú ako inštitúcie, ktoré sprostredkovávajú poznatky, učenie a to vrátane získavania zručností. Formujú osobnosť, postoje a správanie sa jednotlivcov a tým sa stávajú veľmi významným socializačným činiteľom. V neposlednom rade je škola zároveň prvou inštitúciou v živote človeka, ktorá mu prideluje určitú spoločenskú pozíciu, či už je to v triede alebo medzi rovesníkmi mimo nej.

Pre analytickú časť diplomovej práce boli vybrané štyri základné školy z okresu Čadca. Účasť na dotazníkovom šetrení potvrdili Základná škola Korňa, Základná škola Turzovka, Základná škola Makov a Základná škola Klokočov, ktoré sú zapísané v Registri škôl a školských zariadení. Školy boli volené na základe vopred stanovených kritérií, medzi ktoré patrí druh školy, územie, zriaďovateľ a vyučujúci jazyk. Typovo sa teda jedná o štátne základné školy nachádzajúce sa v Žilinskom kraji, okrese Čadca, so slovenským vyučovacím jazykom. Jedná sa o rozpočtové organizácie s právnou subjektivitou.

3.1.1 Základná škola Korňa

Základná škola Korňa, Ústredie 533, 023 21 Korňa, vznikla v roku 1954. V tom období mala 6 tried a 222 žiakov. Pred niekoľkými rokmi boli slávnostne skolaudované nové priestory školy – pavilón učební a multifunkčné ihrisko. Rekonštrukcia a modernizácia školy

bola realizovaná z projektu Európskej únie, ktorého cieľom bolo zvýšenie kvality vzdelávania a docielenie energetickej efektívnosti. V súčasnosti je ZŠ Korňa navštevovaná 211 žiakmi v 11 triedach a zahŕňa budovu školy, v ktorej sa nachádza ŠKD, telocvičňa, multifunkčné ihrisko a pavilón učební. Kapacita budovy na výchovno-vzdelávaciu činnosť je o rozlohe 1481 m².

3.1.2 Základná škola Turzovka

Základná škola Turzovka – Bukovina 305, 023 54 Turzovka je rozpočtová organizácia s právnou subjektivitou, ktorej história sa začala písať v roku 1964. V tomto období bola jej budova považovaná za jednu z najmodernejších Československu. Škola sa skladá z piatich pavilónov, z ktorých dva slúžia na vyučovanie a zvyšné tvoria priestory pre telocvične, dielní, školského klubu detí a jedálne. Značná časť školy prešla nedávno rozsiahlou rekonštrukciou. Celková kapacita budovy na výchovno – vzdelávaciu činnosť je 2 123 m². V súčasnosti školu navštevuje 693 žiakov, ktorí sú prerozdelení do 28 tried.

3.1.3 Základná škola Makov

Základná škola Makov 264, 023 56 Makov vznikla v roku 1946, kedy bola v obci zriadená Štátna obvodná meštianska škola. Nakoľko počet detí narastal, bolo nutné postaviť novú školu so školským areálom, v ktorej sa začalo vyučovať v školskom roku 1967 – 1968. Dnes žiaci využívajú i telocvičňu, jedáleň a dve triedy školského klubu detí. Škola začala byť právnym subjektom od 1.7. 2002 a jej zriaďovateľom sa stala obec Makov. Súčasný počet žiakov je 196 detí v 9 triedach.

3.1.4 Základná škola Klokočov

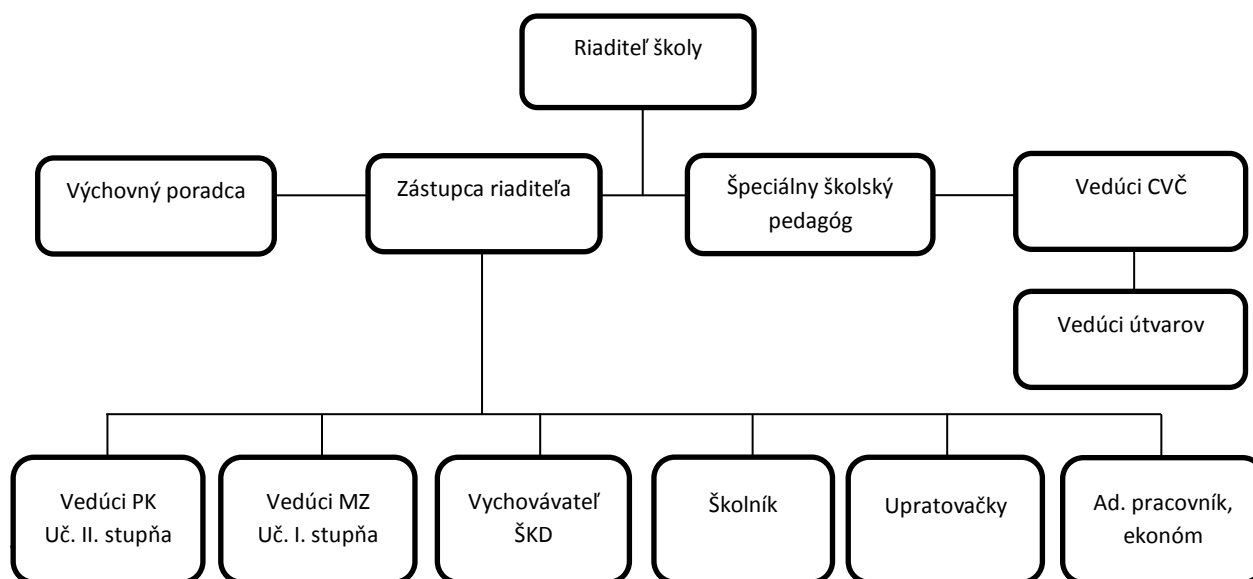
Základná škola Klokočov, Ústredie 976, 023 22 Klokočov začala písať svoju históriu od roku 1961, keď bol otvorený jej hlavný pavilón. O niečo neskôr sa do užívania dostali i ostatné pavilóny, ktoré tvoria dielne, telocvičňu a školskú jedáleň. Škola je navštevovaná 214 žiakmi v 9 triedach.

3.2 Organizačná štruktúra základných škôl

Organizačné členenie ZŠ je zabezpečované jej jednotlivými útvarmi, ktorú predstavujú organizačné celky komplexne zabezpečujúce a koordinujúce väčší rozsah vzájomne súvisiacich činností určitého zamerania: **1. útvar riaditeľa ZŠ** (organizuje a zabezpečuje

výkon činnosti riadiacej, rozhodovacej, kontrolnej, právnej, personálnej a hospodárskej), **2. pedagogický útvar** (úseky: I. stupeň, II. stupeň, ŠKD), **3. hospodársko – správny útvar** (úseky: administratívni a správni zamestnanci), **4. útvar školského stravovania** (vedúca ŠJ, hlavná kuchárka, kuchár, zaučené kuchárky, pracovníčky v prevádzke). Útvary sa ďalej členia na organizačné úseky, ktoré zabezpečujú úlohy ZŠ spojené s rozličným odborným, organizačným a technickým zabezpečením. Na čele jednotlivých útvarov a úsekov stoja vedúci zamestnanci, ktorí sú priamo podriadení riaditeľovi ZŠ.

Obr. 3.1 Príklad organizačnej štruktúry – ZŠ Korňa



Zdroj: Interné materiály ZŠ Korňa

3.3 Zamestnanci základných škôl

Tab. 3.1 Počet zamestnancov v jednotlivých ZŠ

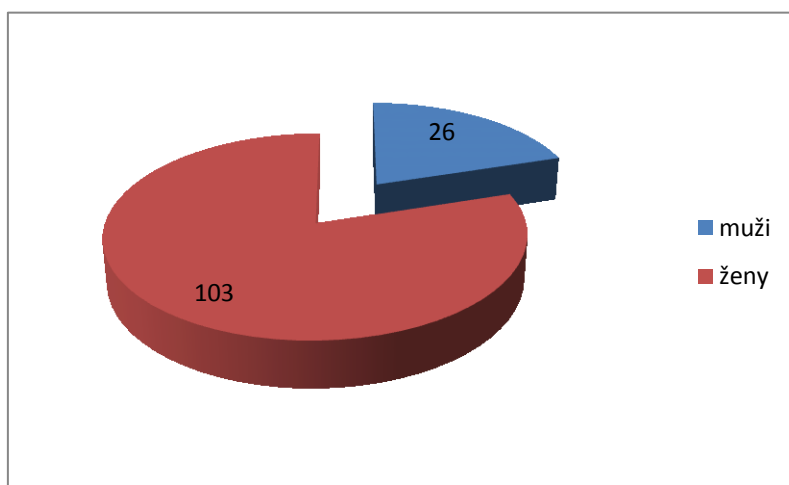
Názov ZŠ	Pedagogickí pracovníci	Nepedagogickí pracovníci	Celkom
ZŠ Korňa	16	4	20
ZŠ Turzovka	45	18	63
ZŠ Makov	16	8	24
ZŠ Klokočov	16	6	22
Celkom	93	36	129

Zdroj: Interné materiály ZŠ

Tabuľka 3.1 zachytáva počet zamestnancov jednotlivých základných škôl. Pedagogických pracovníkov je spolu 93 a nepedagogických pracovníkov je 36. Celkový počet zamestnancov zvolených škôl je 129.

Zo všetkých 129 zamestnancov je 26 mužov a 103 žien. Zloženie zamestnancov podľa pohlavia zobrazuje nižšie uvedený obrázok 3.1 a z uvedeného teda vyplýva, že vzorka reprezentuje celý súbor:

Obr. 3.2 Zastúpenie mužov a žien v skúmaných ZŠ



Zdroj: Interné materiály ZŠ

3.4 Kapacita základných škôl

Podmienky pre maximálny počet žiakov v triede sú nasledovné: 22 žiakov v triede prvého ročníka, 25 žiakov v triede druhého až štvrtého ročníka a 28 žiakov v triede piateho až deviateho ročníka. Počet žiakov možné navýšiť o troch žiakov z dôvodov ako napríklad: zmeny trvalého pobytu žiaka, opakovania ročníka žiakom, prestupu žiaka z inej školy a iných. Základnú školu s prvým až deviatym ročníkom je možné zriadiť len v prípade, ak je predpoklad, že sa do nej prihlási najmenej 150 detí, ktoré majú plniť povinnú školskú dochádzku v tejto základnej škole.

Nižšie uvedená tabuľka 3.2 zobrazuje počet žiakov a tried v jednotlivých základných školách. Podľa materiálov jednotlivých ZŠ navštevuje ZŠ Korňa 211 žiakov, ZŠ Turzovka 693 žiakov, ZŠ Makov 196 žiakov a ZŠ Klokočov 214 žiakov. Najväčší počet tried sa nachádza v ZŠ Turzovka. V ostatných základných školách sa počet tried 9 a 11.

Tab. 3.2 Kapacita analyzovaných základných škôl

Názov ZŠ	Počet žiakov	Počet tried
ZŠ Korňa	211	11
ZŠ Turzovka	693	28
ZŠ Makov	196	9
ZŠ Klokočov	214	9

Zdroj: Interné materiály ZŠ

3.5 Faktory vplývajúce na pracovnú spokojnosť zamestnancov ZŠ

3.5.1 Obsah a charakter práce

Obsahová náplň práce sa odvíja od pracovnej pozície pracovníka ZŠ. Čo sa týka pedagogických pracovníkov, ich náplň práce sa líši podľa toho, či sa jedná o učiteľa na I. alebo II. stupni ZŠ. Vo všeobecnosti práca učiteľa na ZŠ spočíva napríklad vo vyučovaní pridelených školských predmetov, vysvetľovaní nového učiva žiakom, diktovaní poznámok a zadávaní domácich úloh, hodnotení žiakov, evidovaní dochádzky, preverovaní vedomostí žiakov, príprava učebných materiálov a pomôcok a pod.

Náplň práce prevádzkových pracovníkov v jedálňach spočíva napríklad vo výdaji stravy, obsluhu a údržbe umývačiek, varičov a ľadničky, umývaní a dezinfekcii výleviek a dresov, dodržiavaní hygienických zásad, bezpečnostných predpisov či predchádzaní rizika. Prevádzkový pracovník vo funkcii upratovača/ky má pracovnú náplň spočívajúcu napríklad v mechanickom umývaní a leštení podláh, čistení a upratovaní im zverených priestorov, udržiavanie poriadku. Dodržiavajú požiarne a iné predpisy týkajúce sa BOZP v školstve. Pracovná náplň pracovníka údržby, čiže školníka, spočíva predovšetkým v uzamykaní školy, kontrole spotreby energií, odstraňovaní závad, jednoduchých opravách a bežnej údržbe majetku školy a školských priestorov. Je nesporné, že samotný obsah a náplň práce vplýva na pracovnú spokojnosť. Z toho dôvodu bol v dotazníku pracovnej spokojnosti vyčlenený oddiel zameraný práve na náplň práce a obsahuje 8 otázok.

3.5.2 Mzdové ohodnotenie

Odmeňovanie zamestnancov základných škôl sa riadi zákonom č.553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov a nariadením vlády č.341/2004 Z. z., ktorým sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme. Aj napriek faktu, že

system odmeňovania sa riadi podľa zákona a vedenie jednotlivých škôl ho ovplyvniť nemôže, mzdové ohodnotenie je veľmi dôležitým faktorom, ktorý výrazne vplýva na pracovnú spokojnosť. A práve preto je mu v dotazníku pracovnej spokojnosti venovaný celý oddiel, do ktorého spadá 6 otázok.

3.5.3 Pracovné perspektívy

Pedagogickí pracovníci ZŠ majú možnosť uskutočniť profesijný rozvoj v kariérnom systéme prostredníctvom kontinuálneho vzdelávania, tvorivých aktivít súvisiacich s výkonom pedagogickej činnosti alebo odborných činností, sebvzdelávania. Spomínaný kariérny systém predstavuje súbor pravidiel ustanovených na zaradenie pedagogického alebo odborného zamestnanca do príslušného kariérneho stupňa a na kariérnu pozíciu. Pracovný postup pedagogickí pracovníci môžu dosiahnuť prihlásením sa do výberového riadenia na určitú funkciu alebo môžu byť do vyššej funkcie menovaní (napr. zástupca riaditeľa). Pracovné perspektívy taktiež predstavujú faktor ovplyvňujúci pracovnú spokojnosť a z toho dôvodu dotazník obsahuje i otázky z tejto oblasti.

3.5.4 Vedúci pracovníci

Na čele základných škôl stojí riaditeľ/ka, ktorý predstavuje štatutárny orgán školy. Vykonáva právomoc v súlade s právnym poriadkom, štátnu správu v prvom stupni. Zodpovedá za dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov, učebných plánov a osnov, za odbornú úroveň výchovno- vzdelávacej činnosti danej školy a v neposlednom rade za riadne hospodárenie s majetkom v užívaní alebo vo vlastníctve školy. Riaditeľa/ku v čase neprítomnosti zastupuje v plnom rozsahu zástupca a to v rámci rozsahu jemu daných práv a povinností. Riaditeľ ZŠ je nadriadeným ostatných pracovníkov ZŠ. Rovnako ako sú odlišní vedúci pracovníci jednotlivých základných škôl, odlišuje sa aj ich štýl vedenia a prístup k podriadeným, ktorý uplatňujú. Vo všetkých základných školách sú uskutočňované porady, na ktorých sa často, okrem samotných pedagogických zamestnancov,účastnia i nepedagogickí zamestnanci, aby spoločne riešili rozličné druhy problémov a to podľa pracovnej náplne. Z uvedeného vyplýva, že ide o ďalší faktor, ktorý významným spôsobom ovplyvňuje spokojnosť a preto mu bol v dotazníku vyhradený oddiel, ktorý obsahuje 10 otázok.

3.5.5 Spolupracovníci

Pod spolupracovníkmi na základnej škole môžeme chápať nielen pedagogických pracovníkov na I. a II. stupni ZŠ, ale i riaditeľ/ku, zástupcu, vychovávateľov i ostatných, čiže nepedagogických zamestnancov. Práca v skupine do značnej miery vplýva na spokojnosť v práci. V dotazníku pracovnej spokojnosti jej patrí oddiel, do ktorého spadá 5 otázok.

3.5.6 Organizácia práce

Organizácia práce v sledovaných základných školách sa riadi Pracovným poriadkom pre pedagogických zamestnancov, odborných zamestnancov a nepedagogických zamestnancov, ktorý základné školy vydávajú podľa § 84 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a § 12 zákona č. 552/2003 o výkone práce vo verejnom záujme (po predchádzajúcom súhlase), Vnútroškolským poriadkom a Organizačným poriadkom, ktorý je v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a upravuje zásady činnosti, organizačnú štruktúru, metódy práce, pôsobnosť jednotlivých stupňov riadenia, pracovnú náplň jednotlivých útvarov a ich vzájomné vzťahy. Organizácia práce taktiež vplýva na pracovnú spokojnosť a jej boli vyhradené otázky v dotazníku pracovnej spokojnosti.

3.5.7 Fyzické podmienky práce

Pracovné prostredie základných škôl je predstavované priestormi, v ktorých prebieha výučba, priestormi vyhradenými na výdaj a konzumáciu pokrmov, priestor pre pracovisko pedagogických pracovníkov, sociálne zariadenia, šatne, sklady vzdelávacích materiálov a pomôcok, evidenčných materiálov a administratívy, kancelárie a iné.

Každá trieda, kabinet a kancelária je vybavená nábytkom, pri ktorom bol zohľadnený jeho tvar i umiestnenie v priestore. Každá z učební spĺňa hygienické predpisy, ku ktorým patria aj požiadavky ergonomické, estetické, požiarne a požiadavky na bezpečnosť. Čo sa týka osvetlenia, to je zabezpečované umelým osvetlením, ktoré má správnu intenzitu, rozmiestnenie a rozloženie svetla. V súčasnosti sú už všetky triedy i učebne esteticky upravené primeraným farebným odtieňom. Kvôli väčšiemu znečisteniu sú zväčša do výšky 1,70 m vytvorené sokle, ktoré sa natierajú sýtejšími farbami. Teplota, osvetlenie a vetranie sa podriaďujú Predpisu č. 259/2008 Z. z. - Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky o podrobnostiach o požiadavkách na vnútorné prostredie budov a minimálnych požiadavkách na byty nižšieho štandardu a ubytovacie zariadenia. V dotazníku pracovnej spokojnosti je tejto oblasti vyhradený oddiel, ktorý obsahuje 7 otázok.

4 ANALÝZA PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

4.1 Cieľ výskumu

Cieľ výskumu bol naznačený už v úvodnej časti diplomovej práce. Z komplexného hľadiska je hlavným cieľom diplomovej práce zistiť spokojnosť, prípadne nespokojnosť zamestnancov vo vybraných základných školách s jednotlivými aspektmi ich pracovného života a identifikovať hlavné faktory v jednotlivých skúmaných oblastiach, spôsobujúce spokojnosť alebo nespokojnosť zamestnancov základných škôl. Čiastkovými cieľmi je zistiť, akú dôležitosť zamestnanci pripisujú jednotlivým faktorom a porovnať spokojnosť s faktormi medzi mestskou ZŠ a dedinskými základnými školami. Tieto faktory boli rozdelené na oblasti: starostlivosť o zamestnanca, pracovné podmienky, systém odmeňovania, vzťahy s nadriadeným pracovníkom, práca v skupine a náplň práce.

4.2 Výberový súbor

Výberový súbor diplomovej práce je predstavovaný všetkými zamestnancami štyroch vybraných základných škôl. Títo zamestnanci v jednotlivých základných školách zastávajú rozličné funkcie. Ide o vedúcich a pedagogických pracovníkov, ale taktiež o pracovníkov nepedagogických, medzi ktorých radíme pracovníkov údržby a prevádzkových pracovníkov. Celkovo sa výskumu zúčastnilo 105 zamestnancov - z toho 90 žien a 15 mužov.

Výber základných škôl bol uskutočnený na základe preštudovania webových stránok základných škôl nachádzajúcich sa v okrese Čadca. Na základe toho boli vybrané tri dedinské a jedna mestská základná škola. Týmito školami sú: Základná škola Korňa, Základná škola Turzovka, Základná škola Makov a Základná škola Klokočov. Základné školy boli oslovené prostredníctvom elektronického listu, na ktorý odpovedali všetky oslovené školy, s ktorými bola dohodnutá osobná schôdzka. Následne prebehli konzultácie s riaditeľmi, prípadne zástupcami týchto základných škôl. Počas spomínaných konzultácií bolo vedenie škôl oboznámené s charakterom výskumu, jeho podstatou, priebehom a s jeho cieľmi. Účasť na výskume potvrdili všetky štyri oslovené základné školy.

4.3 Popis dotazníka

Pre výskum pracovnej spokojnosti bola využitá metóda dotazníka, kde respondenti vypovedajú o vlastných a subjektívnych hodnoteniach jednotlivých faktorov pracovného života, s ktorými boli spokojní či nespokojní. Pre účely práce bol vytvorený dotazník s názvom: „Dotazník pracovnej spokojnosti“, ktorý bol rozdáný zamestnancom vybraných základných škôl. Po preštudovaní literatúry bolo jasné, že aj napriek známym nevýhodám dotazníkového šetrenia sa táto metóda zberu informácií pre tento výskum osvedčila najviac.

Dotazník je zložený z ôsmich oddielov, ktoré sú označené rímskymi číslicami a jeho kompletná podoba je uvedená v Prílohe č.1. V úvode dotazníka je respondent oboznámený s cieľom a úlohou dotazníka, jeho anonymitou, ale i spôsobom značenia odpovedí v jednotlivých oddieloch. Oddiely sa delia na: I. Osobné údaje, II. Starostlivosť o zamestnanca, III. Pracovné podmienky, IV. Systém odmeňovania, V. Vzťahy s nadriadeným pracovníkom, VI. Práca v skupine, VII. Náplň práce, VIII. Dôležitosť jednotlivých faktorov. Pod každý z jednotlivých oddielov spadá niekoľko otázok týkajúcich sa rovnakej oblasti. V dotazníku bola využitá päťstupňová škála: 1- veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á, ktorá navyše obsahovala aj možnosť: 0- netýka sa ma. Celkový počet otázok v dotazníku je 81, pričom dotazník neobsahuje žiadne filtračné otázky, čo znamená, že všetci respondenti mali odpovedať na všetky otázky. V záverečnej časti je vytvorený priestor pre možné poznámky a komentáre respondentov, za ktorým nasleduje poďakovanie za čas, ktorý respondenti strávili pri vyplňaní dotazníka. Dotazník bol vytlačený celkovo na 5 stranách a to jednostranne, s typom písma Times New Roman a veľkosťou písma 12.

Oddiel I. je zameraný na **Osobné údaje**. Zameriava sa na informácie týkajúce sa pohlavia, veku, najvyššieho ukončeného vzdelania, súčasnej pracovnej pozície a dĺžky zamestnania v školstve respondentov a obsahuje spolu šesť otázok (otázka. č. 1 – 5), kde má respondent možnosť zaškrtnúť možnosť, ktorá najlepšie vystihuje jeho súčasnú situáciu.

Oddiel II. sleduje spokojnosť zamestnancov základných škôl v oblasti **Starostlivosti o zamestnanca** (možnosti vzdelávania, celková starostlivosť o zamestnancov), kde miera spokojnosti s čiastkovými aspektmi je hodnotená na vyššie uvedenej hodnotiacej škále (otázka č. 6 a 7).

Oddiel III. sa sústreďuje na **Pracovné podmienky** zamestnancov ZŠ (teplota a osvetlenie na pracovisku, vybavenie pracoviska, bezpečnosť a ochrana zdravia, vybavenie tried a učební, kvalita a dostupnosť pomôcok, dĺžka a organizácia pracovnej doby). Miera spokojnosti s čiastkovými aspektmi je hodnotená na vyššie uvedenej hodnotiacej škále (otázka č. 8 - 14).

Oddiel IV. je zameraný na **Systém odmeňovania** zamestnancov (celkové finančné ohodnotenie, základný plat, osobná odmena, príplatky, zamestnanecké výhody, spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov) v analyzovaných základných školách, kde je miera spokojnosti s čiastkovými aspektmi je opäť hodnotená na vyššie uvedenej škále (otázka č. 15 – 20).

Oddiel V. sleduje **Vzťahy s nadriadeným pracovníkom** (komunikácia s riaditeľom, komunikácia so zástupcom, podpora zo strany nadriadeného, prístup nadriadeného k zamestnancom, priehľadnosť a tok informácii, odborná pomoc zo strany nadriadeného, spätná väzba, schopnosť nadriadeného motivovať, štýl vedenia nadriadeného, riadenie a organizácia školy) a to opäť na spomínanej hodnotiacej škále (otázka č. 21 – 30).

Oddiel VI. sa venuje spokojnosti s jednotlivými aspektmi **Práce v skupine** (vzťah s kolegami, komunikácia v pracovnej skupine, atmosféra na pracovisku, spolupráca medzi kolegami, prerozdeľovanie úloh) a to za využitia rovnakej škály (otázka 31 – 35).

Oddiel VII. zaznamenáva mieru spokojnosti s čiastkovými aspektmi **Náplne práce** (náplň práce, organizácia práce, fyzická a psychická náročnosť práce, možnosť pracovného postupu alebo povýšenia, istota zamestnania, využitie kvalifikácie a potenciálu, jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti), ktorá je hodnotená na vyššie uvedenej hodnotiacej škále (otázka č. 36 – 43).

Oddiel VIII. je posledným oddielom dotazníka, ktorý sa sústreďuje na **Dôležitosť jednotlivých faktorov**. Pýta sa na dôležitosť každého jedného faktora z oddielov II. – VII. a to na tomu prispôsobenej hodnotiacej škále (otázka č. 44 -81).

4.4 Zber dát

Samotnému rozdaniu dotazníkov a zberu dát predchádzala pilotáž dotazníka.. Jej úlohou bolo na malej vzorke overiť správnosť, zrozumiteľnosť a vhodnosť formulácie otázok v plánovanom dotazníku. Pilotáže sa zúčastnilo 5 respondentov zo ZŠ Korňa a na základe ich

pripomienok a komentárov bol návrh dotazníka prepracovaný a boli preformulované niektoré otázky.

Samotný zber dát prebiehal od 11.3. 2013 do 18.3. 2013. Tento marcový týždeň bol zvolený zámerne, pretože boli ukončené jarné prázdniny na strednom Slovensku a autorka predpokladala, že pracovníci budú ochotnejšie pristupovať k vyplňaniu dotazníka. Na schôdkach s jednotlivými riaditeľmi bol dohovorený spôsob, akým bude dotazníkové šetrenie realizované a to od rozdania dotazníkov až po ich samotný zber. Aj keď sa týždenná lehota na ich vyplnenie a zber javí ako krátka, po konzultácii s vedením jednotlivých škôl sa riaditelia zhodli, že ide o dobu dostačujúcu na toto dotazníkové šetrenie. Následne bola na základe dohody stanovená i lehota ich odovzdávania. Zástupcovia školy uskutočnili krátku poradu pre zamestnancov, na ktorej vysvetlili podstatu a cieľ výskumu pracovnej spokojnosti, spôsob vyplňania dotazníka, dátum a miesto ich odovzdania a to tak, aby bola zachovaná anonymita respondentov. Následne boli všetkým zamestnancom (pedagogickým i nepedagogickým) rozdane dotazníky. Je nutné zdôrazniť, že vyplňanie dotazníka bolo dobrovoľné. Po týždni, v dohodnutom termíne, vyzdvihli riaditelia, prípadne zástupcovia riaditeľa dotazníky zo zberného miesta a osobne ich predali autorkе. Rozdaných bolo 129 dotazníkov a z tohto počtu bolo vyplnených a vrátených 105 dotazníkov. Návratnosť dotazníkov v percentách činila 81,40%.

4.5 Analýza dát a ich interpretácia

Vyplnené dotazníky boli pre účely výskumu skontrolované, nevyplnené dotazníky boli vytriedené. Dotazníky boli roztriedené do 4 skupín a to na vedúcich pracovníkov, pedagogických pracovníkov, pracovníkov údržby a prevádzkových pracovníkov. Následne boli dotazníkom pre lepšiu orientáciu priradené poradové čísla. Každá otázka dostala vlastný kód a dáta z vyplnených dotazníkov boli pre štatistické účely spracované v programe Microsoft Excel.

Zo získaných dát boli najskôr vytvorené tabuľky (viz príloha č.2 a príloha č.3). Tie obsahujú štatistické ukazovatele, ktorými sú absolútne početnosti, vážený aritmetický priemer, smerodajná odchýlka a modus. Tieto údaje však neboli očistené od možností odpovedí „netýka sa ma“ (0). Keďže tieto hodnoty skresľovali štatistické výpočty, bola urobená korekcia, kde boli odpovede s touto možnosťou vylúčené. Z takto očistených údajov (viz príloha č.4 a príloha č.5) boli vytvorené nové tabuľky, štatistiky a grafy, ktoré sú uvedené v diplomovej práci.

4.5.1 Osobné údaje

Oddielom I. sme v dotazníkovom šetrení zisťovali osobné údaje respondentov. Otázky č.1 a č.2 sa zameriavali na pohlavie a vek pracovníkov vybraných základných škôl.

Tab. 3.3 Rozdelenie respondentov podľa pohlavia

Pohlavie	mestský		dedinský		spolu	
	n	%	n	%	N	%
muž	6	13,6	9	14,8	15	14,3
žena	38	86,4	52	85,3	90	85,7
spolu	44	100,0	61	100,0	105	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prehľad o počte žien a mužov zachytáva vyššie uvedená tabuľka 3.3. Z výsledkov uvedených v tabuľkách vyplýva, že ženy predstavujú až 85,7% z celkového počtu zamestnancov a zastávajú všetky typy pracovných pozícií a to od vedúceho pracovníka až po pracovníka údržby. Muži predstavujú len 14,3% z celkového počtu pracovníkov vo všetkých analyzovaných školách.

Veková štruktúra je zachytená v tabuľke 3.4. Podľa výsledkov v mestskej škole pracuje najviac zamestnancov vo veku od 30 do 40 rokov (40,9%) a najmenej zamestnancov do 30 rokov (9,1%). V základných školách umiestnených v dedinskom prostredí je zamestnancov do 30 rokov ešte menej, predstavujú len 4,9% z celkového počtu zamestnancov. Najviac v týchto školách pracuje ľudí do 60 rokov (32,8%). Čo s týka grafického znázornenia údajov z tejto oblasti, sú zachytené na nižšie uvedenom obrázku 3.3.

Tab. 3.4 Rozdelenie respondentov podľa veku

Vek	mestský		dedinský		spolu	
	n	%	n	%	N	%
do 30 rokov	4	9,1	3	4,9	7	6,7
do 40 rokov	18	40,9	12	19,7	30	28,6
do 50 rokov	13	29,6	9	14,8	22	21,0
do 60 rokov	9	20,5	20	32,8	29	27,6
nad 60 rokov	0	0,0	17	27,9	17	16,2
spolu	44	100,0	61	100,0	105	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 3.3 Vekové zloženie zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

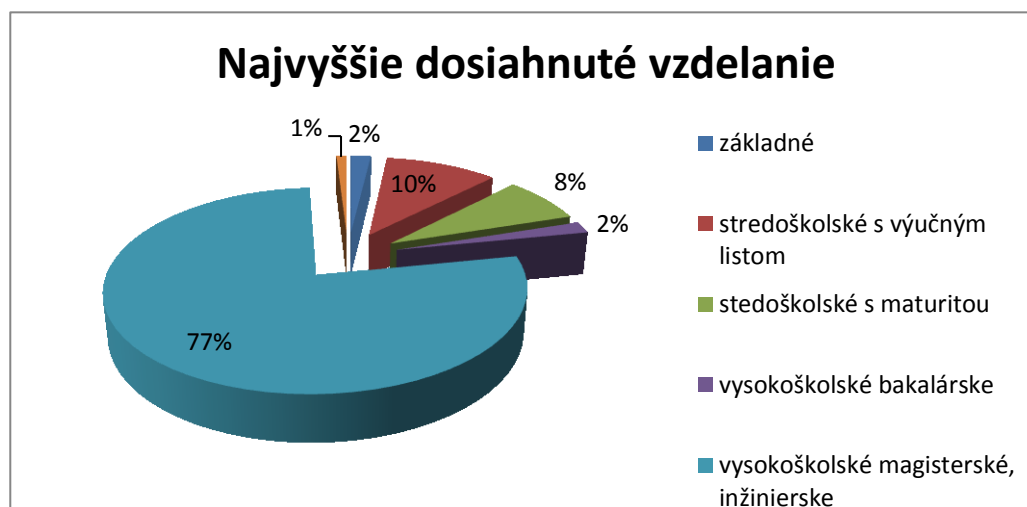
Tabuľka 3.5 zobrazuje rozdelenie zamestnancov podľa najvyššieho ukončeného vzdelania. Z údajov prezentovaných v dotazníku vyplýva, že tak ako v mestskej škole, tak i v školách dedinských má väčšina zamestnancov ukončené magisterské prípadne inžinierske vzdelanie (dedinskí 70,5%, mestskí 86,4%). Základné vzdelanie má v oboch prípadoch len jeden zamestnanec. Mestská škola nezamestnáva ľudí so stredoškolským vzdelaním, s maturitou a vysokoškolským - bakalárskym vzdelaním, dedinské školy zamestnávajú 8 ľudí (13,1%) so stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitou a 2 s vysokoškolským bakalárskym vzdelaním. Získané údaje sú graficky zaznamenané v nasledujúcom obrázku 3.4.

Tab. 3.5 Rozdelenie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Vzdelanie	mestskí		dedinskí		spolu	
	n	%	n	%	N	%
základné	1	2,3	1	1,6	2	1,9
stredoškolské s výučným listom	4	9,1	7	11,5	11	10,5
stredoškolské s maturitou	0	0,0	8	13,1	8	7,6
vysokoškolské bakalárske	0	0,0	2	3,3	2	1,9
vysokoškolské magisterské, inžinierske	38	86,4	43	70,5	81	77,1
iné	1	2,3	0	0,0	1	1,0
spolu	44	100,0	61	100,0	105	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 3.4 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č.4 zisťovala súčasnú pracovnú pozíciu zamestnancov. Z údajov vyplýva, že spoločne je vo všetkých školách zamestnaných 72,4% pedagógov, ktorí tak tvoria najväčšiu časť zamestnancov analyzovaných základných škôl (79,5% v meste a 67,2 v dedinských školách). Údaje, ktoré boli zistené z dotazníkového šetrenia sú zachytené v nižšie uvedenej tabuľke 3.6.

Tab. 3.6 Rozdelenie respondentov podľa pracovného zaradenia

Pracovné zaradenie	mestskí		dedinskí		spolu	
	n	%	n	%	N	%
pedagóg vo vedúcom postavení	3	6,8	5	8,2	8	7,6
pedagóg	35	79,5	41	67,2	76	72,4
prevádzkový pracovník	4	9,1	12	19,7	16	15,2
pracovník údržby	2	4,5	3	4,9	5	4,8
spolu	44	100,0	61	100,0	105	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka z Oddielu I. sa zameriava na zistenie dĺžky zamestnania respondentov v oblasti školstva. Tabuľka č.7 zobrazuje zistené výsledky, z ktorých vyplýva, že najmenšiu časť tvoria zamestnanci pôsobiaci v školstve menej než rok. Z celkového počtu zamestnancov všetkých škôl tvoria 2,9% a sú zamestnávaní len dedinskými školami. Naopak najväčšiu časť predstavujú pracovníci (33,3%), ktorí v oblasti školstva pôsobia od 10 do 20 rokov (mesto 34,1%, dediny 32,8%).

Tab. 3.7 Rozdelenie respondentov podľa pracovného zaradenia

Prax	mestskí		dedinskí		spolu	
	n	%	n	%	N	%
menej než rok	0	0,0	3	4,9	3	2,9
1 - 5 rokov	5	11,4	12	19,7	17	16,2
5 - 10 rokov	11	25,0	9	14,8	20	19,0
10 - 20 rokov	15	34,1	20	32,8	35	33,3
viac než 20 rokov	13	29,5	17	27,9	30	28,6
spolu	44	100,0	61	100,0	105	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.2 Starostlivosť o zamestnanca

Oblasti starostlivosti o zamestnanca bol v dotazníku pracovnej spokojnosti vyhradený Oddiel II, ktorý obsahoval 2 otázky. Otázky spoločne s dátami získanými z dotazníkového šetrenia sú uvedené nižšie.

Otázka č. 6: Ako ste spokojný/á s poskytovanými možnosťami vzdelávania?

Cieľom otázky bolo zistiť ako sú zamestnanci spokojní s možnosťami vzdelávania, ktoré sú im k dispozícii. Veľmi spokojnými sú v tomto prípade zamestnanci mestskej školy, čo dokladá i celková hodnota modus (1). Veľmi spokojnými sú vedúci pracovníci (1,0;1). Pedagogickí pracovníci majú priemernú hodnotu (1,5), čo je na rozhraní medzi „veľmi spokojný/á“ a „spokojný/á“. Dedinské základné školy majú celkovú priemernú spokojnosť (2,0), čo značí, že zamestnanci sú spokojní s možnosťami vzdelávania. Podľa priemernej hodnoty je vedenie týchto ZŠ o niečo spokojnejšie (1,6) než pedagogickí pracovníci (2,0). Tieto údaje zachytáva tabuľka 3.8 - kde údaje zvýraznené červenou farbou patria mestskej základnej škole a údaje zvýraznené zelenou farbou patria dedinským základným školám.

Tab. 3.8 Spokojnosť s poskytovanými možnosťami vzdelávania

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci										Prevádzkoví pracovníci										Pracovníci údržby										
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ
1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				
3	0	0	0	0	1,0	0,0	1	3	20	11	2	1	0	1,5	0,7	1	34	2	0	0	0	0	1,0	0,0	1	2	0	1	1	0	0	2,5	0,5	x	2
2	3	0	0	0	1,6	0,5	2	5	10	21	10	0	0	2,0	0,7	2	41	2	3	2	0	0	2,0	0,8	2	7	0	1	1	0	0	2,5	0,5	x	2

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Otázka č. 7: Ako ste spokojný/á s celkovou starostlivosťou o zamestnancov?

Otázka sa týkala všetkých zamestnancov a taktiež na ňu všetci odpovedali. Podľa priemernej hodnoty je spokojnosť vyššia v mestskej škole (1,9). Zamestnanci sú spokojní, čo potvrdzuje aj modus (2). Nespokojným bol len jeden zamestnanec a najspokojnejšími sú podľa najnižšej priemernej hodnoty (1,8) pedagogickí pracovníci. Priemerná hodnota dedinských škôl je o niečo vyššia (2,1), ale aj ich zamestnanci sú s týmto aspektom spokojní. Nespokojnosť však uviedlo šesť zamestnancov. Najnižšia spokojnosť je podľa priemernej hodnoty (2,3) medzi pracovníkmi údržby.

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti starostlivosti o zamestnanca

Tab. 3.9 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti starostlivosti o zamestnanca

Faktor	Varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
Možnosti vzdelávania	39	40	16	1	0	1,8	2	96
Celková starostlivosť o zamestnancov	30	50	18	7	0	2,0	2	105

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavný faktor spôsobujúci spokojnosť zamestnancov v oblasti celkovej starostlivosti zamestnancov nie je možné určiť jednoznačne. V oboch prípadoch je hodnota modusu 2, čo značí, že zamestnanci sú s oboma faktormi spokojní. Priemerná hodnota faktoru možností vzdelávania je (1,8), takže môže byť považovaný za faktor spôsobujúci spokojnosť.

Faktor spôsobujúci nespokojnosť sa v oblasti celkovej starostlivosti o zamestnancov nenachádza. Je možné len identifikovať faktor, ktorý sa na spokojnosti zamestnancov podieľa najmenej. Týmto faktorom je podľa priemernej hodnoty (2,0) celková starostlivosť o zamestnancov.

4.5.3 Pracovné podmienky

Oblasti pracovných podmienok bol v dotazníku pracovnej spokojnosti vyhradený Oddiel III. a obsahoval 7 otázok. Údaje, ktoré boli získané prostredníctvom dotazníka sú zachytené a interpretované v nasledujúcej časti práce.

Otázka č. 8: Ako ste spokojný/á s teplotou na pracovisku?

Na otázku č.8 odpovedalo všetkých 105 respondentov. S teplotou na pracovisku sú podľa priemernej hodnoty spokojnejší zamestnanci dedinských škôl (1,9). Veľmi spokojnými sú vedúci pracovníci (1,4). Najnižšiu spokojnosť sme podľa priemernej hodnoty určili u prevádzkových pracovníkov (2,1). V ZŠ Turzovka najnižšiu spokojnosť naopak sledujeme práve pri vedúcich zamestnancoch (3,0). Najspokojnejší s teplotou na pracovisku sú prevádzkoví pracovníci (1,0;1). V oboch školách sú zamestnanci s touto oblasťou pracovných podmienok spokojní.

Otázka č. 9: Ako ste spokojný/á s osvetlením na pracovisku?

Otázka č.9 sa týkala všetkých zamestnancov a tiež na ňu odpovedalo všetkých 105 respondentov. Jej cieľom bolo zistiť spokojnosť s osvetlením pracoviska. V ZŠ Turzovka boli dvaja zamestnanci ani spokojní/ani nespokojní a len jeden zamestnanec nespokojný. Celkovo sú zamestnanci mestskej školy (1,5) na rozhraní medzi „veľmi spokojný/á“ a „spokojný/á“. Najčastejšou odpoveďou bol variant „spokojný/á“, čo dokladá i modus (2). V dedinských školách nespokojný nebol žiaden zamestnanec, štyria zamestnanci boli ani spokojní/ani nespokojní. Zo získaných dát vyplýva, že sú zamestnanci spokojní s osvetlením na pracovisku. Získané dáta sú uvedené v tabuľke 3.10, kde údaje z dedinských ZŠ sú zvýraznené zelenou farbou a údaje mestskej ZŠ červenou farbou.

Tab. 3.10 Porovnanie celkovej spokojnosti s osvetlením na pracovisku

Spolu									
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	
1	2	3	4	5					
27	30	4	0	0	1,6	0,61	2	61	
28	13	2	1	0	1,5	0,57	1	44	

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Otázka č. 10: Ako ste spokojný/á so stavom vybavenia pracoviska?

Cieľom otázky č.10 bolo zistiť spokojnosť so stavom vybavenia pracovného prostredia. Na otázku opäť odpovedali všetci respondenti. Z výsledkov pozorujeme prevažne spokojnosť so stavom vybavenia pracoviska, čo je vyjadrené hodnotou modus (2) v oboch prípadoch.

Podľa priemernej hodnoty sú spokojnejší zamestnanci dedinských ZŠ (1,9) než zamestnanci mestskej školy (2,2).

Otázka č. 11: Ako ste spokojný/á s bezpečnosťou a ochranou zdravia na pracovisku?

Cieľom otázky č.11 bolo zistiť, ako sú zamestnanci ZŠ spokojní s bezpečnosťou a ochranou zdravia na pracovisku. Na otázku odpovedali všetci respondenti. Zamestnanci mestskej školy sú podľa priemernej hodnoty (1,7) o niečo spokojnejší než zamestnanci dedinských základných škôl (1,9). Najvyššia spokojnosť bola zistená (1,4) u vedúcich pracovníkov základných škôl na dedinách a najnižšia (2,5) u pracovníkov údržby mestskej ZŠ. Z výsledkov vyplýva, že zamestnanci škôl sú s bezpečnosťou a ochranou zdravia spokojní a to na dedinách tak i v meste, čo dokladá i modus, ktorý má v oboch prípadoch hodnotu (2).

Otázka č. 12: Ako ste spokojný/á s vybavením tried a učební?

Cieľom otázky č.12 bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s vybavením tried a učební. Neodpovedalo 9 prevádzkových pracovníkov z celkového počtu respondentov. O niečo vyššia spokojnosť je v ZŠ Turzovka (1,9) oproti dedinským ZŠ (2,1). Pedagogickí pracovníci ZŠ Turzovka sú v priemere najspokojnejší (1,8), nasledujú vedúci pracovníci (2,7) a pracovníci údržby (3,0). V dedinských základných školách sú zamestnanci v priemere spokojní s vybavením. V najspokojnejší sú vedúci pracovníci (1,6). Celkovo sú zamestnanci základných škôl spokojní s vybavením tried a učební (2,0;2).

Otázka č. 13: Ako ste spokojný/á s dostupnosťou a kvalitou učebných pomôcok?

Na otázku dostupnosti a kvality učebných pomôcok odpovedalo 95 respondentov. Podľa hodnoty modus (2) sú celkovo zamestnanci oboch typov škôl s učebnými pomôckami spokojní. Spokojnosť s týmto faktorom je vyššia v ZŠ Turzovka (2,1) ako v dedinských základných školách, kde priemerná hodnota je relatívne vysoká (2,5) a to privádza spokojnosť na hranicu medzi „ani spokojní/nespokojní“. Aj napriek zhoršenej dostupnosti a množstva učebných pomôcok sú výsledky výskumu dobré a zamestnanci sú v spokojní, čo je doložené hodnotou modusu (2) a to na oboch druhoch škôl.

Otázka č. 14: Ako ste spokojný/á s dĺžkou a organizáciou pracovnej doby?

Na otázku č.14, ktorej úlohou bolo zistiť spokojnosť s pracovnou dobou. Odpovedali všetci respondenti. Podľa priemernej hodnoty sú v tejto oblasti spokojnejší zamestnanci ZŠ v Turzovke (1,7), kde je celkovo až 22 zamestnancov veľmi spokojných s pracovnou dobou,

o čom vypovedá aj modus (1). Najspokojnejšími sú pedagogickí pracovníci aj napriek vyššej priemernej hodnote spokojnosti (1,5). Veľmi spokojnými je 21 pedagógov z celkového počtu, čo dokladá aj hodnota modus (1). Najnižšiu spokojnosť tejto školy majú pracovníci údržby. Priemerná hodnota spokojnosti v dedinských ZŠ predstavuje (2,2), čo znamená, že ich zamestnanci sú prevažne spokojní s organizáciou pracovnej doby. Údaje zachytáva nasledujúca tabuľka, kde údaje farebne odlišené zelenou farbou patria dedinským ZŠ a červené údaje škole mestskej.

Tab. 3.11 Porovnanie mestskej a dedinských základných škôl

Vedúci pedagogickí pracovníci										Pedagogickí pracovníci										Prevádzkoví pracovníci										Pracovníci údržby									
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ				
1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4
1	1	0	1	0	2,3	1,3	x	3	21	11	2	0	1	1,5	0,8	1	35	0	3	1	0	0	2,3	0,4	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,5	x	2				
1	3	1	0	0	2,0	0,6	2	5	9	23	6	0	3	2,1	1,0	2	41	4	4	1	1	2	2,4	1,4	x	12	0	3	0	0	0	2,0	0,0	2	3				

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti pracovných podmienok

Tab. 3.12 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti pracovných podmienok

Faktor	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
8	34	50	14	6	1	2,0	2	105
9	55	43	6	1	0	1,6	1	105
10	28	52	17	8	0	2,0	2	105
11	37	56	11	1	0	1,8	2	105
12	31	37	23	5	0	2,0	2	96
13	15	45	26	5	4	2,3	2	95
14	36	49	12	2	6	2,0	2	105

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavným faktorom, ktorý spôsobuje spokojnosť zamestnancov v oblasti pracovných podmienok je podľa priemernej hodnoty osvetlenie na pracovisku (1,6), čo dokladá aj hodnota modusu (1). Ako už bolo uvedené, osvetlenie na pracovisku sa podriaďuje Predpisu č. 259/2008 Z. z., no aj napriek tomu sú s osvetlením pracoviska spokojní.

Hlavným faktorom, spôsobujúcim nepokojnosť zamestnancov v oblasti pracovných podmienok nie je možné určiť jednoznačne, pretože žiaden z faktorov nie je celkovo hodnotený negatívne. Je možné stanoviť len faktor, ktorý sa na spokojnosti podieľa najmenej. Týmto faktorom je podľa priemernej hodnoty (2,3) dostupnosť a kvalita učebných pomôcok. Aj podľa hodnoty modus (2) sú zamestnanci s týmto faktorom spokojní, avšak pretože má najnižšie priemerné hodnotenie, považujeme ho za faktor, ktorý spôsobuje spokojnosť zamestnancov ZŠ najmenej.

4.5.4 Systém odmeňovania

Oblasti systému odmeňovania bol v dotazníku pracovnej spokojnosti vyhradený Oddiel IV. a obsahoval 6 otázok. Údaje, ktoré boli získané prostredníctvom dotazníka sú zachytené a interpretované v nasledujúcej časti práce.

Otázka č. 15: Ako ste spokojný/á s celkovým finančným ohodnotením?

Na položenú otázku opäť odpovedali všetci respondenti. Podľa výsledkov sú nespokojní zamestnanci dedinských ZŠ, čo dokladá vysoká priemerná hodnota (3,7). Nespokojných je 9 a veľmi nespokojných až 21 z celkového počtu zamestnancov. Najvyššiu priemernú hodnotu udávajú prevádzkoví pracovníci (3,8), následne pracovníci údržby (3,7) a vedúci s pedagogickými pracovníkmi (3,6). Priemerná hodnota mestskej ZŠ dosahuje (3,2) a podľa nej je možné usúdiť, že zamestnanci nie sú ani spokojní/ani nespokojní, no podľa hodnoty modusu (4) sú zamestnanci s finančným ohodnotením nespokojní. Najvyššia nespokojnosť je medzi prevádzkovými pracovníkmi (4,0; 4).

Otázka č. 16: Ako ste spokojný/á so základným platom?

Cieľom otázky bolo zistiť spokojnosť so základným platom a odpovedalo na ňu 105 respondentov. Opäť sledujeme, že nespokojnejšími sú zamestnanci dedinských ZŠ (3,8; 5), kde až 15 zamestnancov je nespokojných a 21 je veľmi nespokojných s ich platom. Veľmi nespokojnými sú zamestnanci údržby (4,0; 4). Priemerná hodnota mestskej ZŠ (3,5) vypovedá taktiež o celkovej nespokojnosti zamestnancov v tejto oblasti. Najviac nespokojní sú vedúci zamestnanci (3,7). Dáta spojené s týmto faktorom zachytáva nasledujúca tabuľka 3.13, kde údaje značené zelenou farbou patria dedinským ZŠ a červené údaje prislúchajú mestskej ZŠ.

Tab. 3.13 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby																				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ									
1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				
0	1	1	1	2	3,8	1,2	5	5	1	6	11	8	15	3,7	1,2	5	41	0	1	4	3	4	3,8	1,0	x	12	0	0	0	3	0	4,0	0,0	4	3
0	1	0	1	1	3,7	1,3	x	3	1	4	12	13	5	3,5	1,0	4	35	0	0	2	2	0	3,5	0,5	x	4	0	0	2	0	0	3,0	0,0	3	2

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj : Autorka

Otázka č. 17: Ako ste spokojný/á s osobnou odmenou?

Podľa výsledkov dotazníka (priemerná hodnota 3,4) nepatria zamestnanci dedinských základných škôl ani medzi spokojných, ani nespokojných s osobnou odmenou. Najvyššiu nespokojnosť sledujeme pri pracovníkoch údržby (4,0;4) a vedúcich pracovníkoch (4,0;5). Zamestnanci mestskej školy majú priemernú hodnotu nižšiu (2,7), čiže sú o niečo spokojnejší s osobnou odmenou, no podľa modusu (3) taktiež nie sú ani spokojní/ani nespokojní. Až 22 pracovníkov zo 44 uviedlo, že nie sú ani spokojní, ani nespokojní, čo potvrdzuje aj hodnota modus (3).

Otázka č. 18: Ako ste spokojný/á s príplatkami?

Na otázku č.18, ktorej cieľom bolo zistiť spokojnosť s príplatkami, neodpovedalo 8 respondentov (6 prevádzkových pracovníkov a 2 pedagogickí). Zamestnanci dedinských ZŠ sú podľa hodnoty modus (2) spokojní, ale podľa priemernej hodnoty (3,3) je možné usúdiť, že s príplatkami nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Celkovo nespokojných je 8 a veľmi nespokojných 17 zamestnancov. V mestskej ZŠ zamestnanci nie sú ani spokojní a ani nespokojní (2,8; 3). Nespokojnosť je tu teda nižšia, pretože nespokojní boli 8 a veľmi nespokojný bol len 1 zamestnanec.

Otázka č. 19: Ako ste spokojný/á so systémom zamestnaneckých výhod?

Výsledky ukazujú, že v dedinských ZŠ je 18 zamestnancov ani spokojných a ani nespokojných, 9 nespokojných a 18 veľmi nespokojných a priemerná hodnota je (3,4). Podľa priemernej hodnoty sú nespokojní vedúci pracovníci (3,8), následne prevádzkoví pracovníci a pracovníci údržby (3,7). Pedagógovia týchto škôl sú podľa strednej hodnoty (3,3) ani spokojní a ani nespokojní, no hodnota modusu (5) vypovedá o tom, že najčastejšie pedagogickí pracovníci značili odpoveď „nespokojný/á“. Celková priemerná hodnota

mestskej školy je (2,8) a modus má hodnotu (4). Na túto otázku odpovedalo 103 respondentov.

Otázka č. 20: Ako ste spokojný/á so spravodlivosťou pri odmeňovaní výkonov?

V dedinských školách bola najčastejšou odpoveďou spokojnosť so spravodlivosťou pri odmeňovaní, čo potvrdzuje i modus (2). Podľa priemernej hodnoty (3,1) pre všetkých zamestnancov, nie sú zamestnanci týchto škôl ani spokojní a ani nespokojní. Nespokojnými je 6 a veľmi nespokojnými je 15 zamestnancov. V mestskej ZŠ je priemerná hodnota pre všetkých zamestnancov (2,4) a modus (2), kde nespokojnosť uviedli 4 a veľkú nespokojnosť 3 zamestnanci.

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti systému odmeňovania

Tab. 3.14 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti systému odmeňovania

Faktor	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
15	4	16	36	25	24	3,5	3	105
16	2	13	32	31	27	3,6	3	105
17	6	32	32	17	18	3,1	x	105
18	8	29	26	16	18	3,1	2	97
19	9	23	30	23	18	3,2	3	103
20	14	37	24	10	18	2,8	2	103

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Medzi hlavné faktory, ktoré spôsobujú spokojnosť zamestnancov v oblasti systému odmeňovania patrí podľa najnižšej priemernej hodnoty (2,8) spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov. Podľa 103 respondentov, ktorí na otázku č. 20 odpovedali sú podľa hodnoty modusu (2) so spravodlivosťou v tomto smere spokojní.

Naopak medzi faktory spôsobujúce nespokojnosť podľa priemernej hodnoty (3,6) patrí faktor základného platu zamestnancov základných škôl. Ten takmer 26% zamestnancom, zo všetkých 105 respondentov, ktorí na otázku odpovedali, spôsobuje veľkú nespokojnosť a takmer 30% zamestnancov nespokojnosť. Výsledky potvrdzujú, že nespokojnosť zamestnancov ZŠ s týmto faktorom skutočne existuje.

4.5.5 Vzťahy s nadriadeným pracovníkom

Vzťahom s nadriadeným pracovníkom bolo v dotazníku pracovnej spokojnosti venovaných 10 otázok, ktoré boli súčasťou Oddielu V. Zistené výsledky sú interpretované v nasledujúcej časti diplomovej práce.

Otázka č. 21: Ako ste spokojný/á s komunikáciou s riaditeľom?

Zamestnanci dedinských základných škôl sú s komunikáciou s riaditeľom veľmi spokojní, čo dokladá i modus (1). Až 29 zamestnancov je veľmi spokojných a 28 zamestnancov spokojných s touto oblasťou a len dvaja nie sú ani spokojní/ani nespokojní. V mestskej ZŠ je veľmi spokojných 25 zamestnancov, 13 spokojných, 5 ani spokojných, ani nespokojných a 1 je s komunikáciou s riaditeľom nespokojný. Celková priemerná hodnota je (1,6) a modus (1). Na otázku neodpovedali dvaja respondenti. Nasledujúca tabuľka 3.15 obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Tab. 3.15 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	1	0	0	0	22	18	1	0	0	5	6	1	0	0	0	3	0	0	0
1	2	0	0	0	10	5	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	1	0	0

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Otázka č. 22: Ako ste spokojný/á s komunikáciou so zástupcom?

Na otázku zameranú na spokojnosť s komunikáciou so zástupcom odpovedalo 104 respondentov. V dedinských ZŠ je celková spokojnosť (2,0; 2). Nespokojnosť uviedol len jeden a veľkú nespokojnosť 4 zamestnanci - z celkového počtu 60. V mestskej ZŠ sú s komunikáciou so zástupcom celkovo veľmi spokojní (1,4;1). Nespokojný a veľmi nespokojný nie je nik. Ani spokojní a ani nespokojní sú len dvaja zamestnanci. V oboch prípadoch je tento faktor pracovnej spokojnosti hodnotený pozitívne.

Otázka č. 23: Ako ste spokojný/á s podporou zo strany nadriadeného?

Otázka bola zodpovedaná 103 respondentmi. V dedinských základných školách sú zamestnanci podľa výsledkov dotazníkového šetrenia (1,7; 2) spokojní s podporou nadriadeného. Najvyššiu hodnotu spokojnosti vidíme pri vedúcich pracovníkoch (1,5) a pedagogických pracovníkoch (1,6). Nespokojný nie je ani jeden zamestnanec. V ZŠ Turzovka je až 26 zamestnancov veľmi spokojných, 10 spokojných a 7 uviedlo, že nie sú ani spokojní/ani nespokojní. Najvyššia spokojnosť je medzi prevádzkovými pracovníkmi (1,3; 1). Výsledne údaje (1,6;1) vypovedajú o vysokej spokojnosti s týmto faktorom. Nasledujúca tabuľka obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Tab. 3.16 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ		varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	
1	2	3	4	5						1	2	3	4	5					
2	2	0	0	0	1,5	0,5	x	4	19	20	2	0	0	0	1,6	0,6	2	41	4
4	7	1	0	0	1,8	0,6	2	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,5	3	3	3
1	1	1	0	0	2,0	0,8	x	3	22	7	6	0	0	0	1,5	0,8	1	35	3
3	1	0	0	0	1,3	0,4	1	4	0	1	0	0	0	0	2,0	1,0	x	1	1

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Otázka č. 24: Ako ste spokojný/á s prístupom nadriadeného k zamestnancom?

Zamestnanci dedinských škôl sú ako podľa priemernej hodnoty (1,8), tak i podľa modusu (2), spokojní s prístupom nadriadeného. Nespokojným bol len jeden zamestnanec. Najväčšiu spokojnosť sledujeme pri vedúcich zamestnancoch (1,5), následne u pedagogických (1,7), prevádzkových pracovníkoch (1,8) a pracovníkoch údržby (2,3). V mestskej ZŠ je veľmi spokojných 23 a spokojných 13 zamestnancov a priemerná hodnota dosahuje (1,7). Najväčšiu spokojnosť (1,5) majú ako vedúci tak i prevádzkoví pracovníci. Na otázku odpovedalo 103 respondentov.

Otázka č. 25: Ako ste spokojný/á s prehľadnosťou a tokom informácií?

V dedinských ZŠ sa opäť stretávame so spokojnosťou (1,9; 2). Nespokojným nebol ani jeden zo zamestnancov. Prevádzkoví pracovníci však uvádzajú, že nie sú ani spokojní a ani nespokojní (2,7;3). V ZŠ Turzovka sú zamestnanci taktiež spokojní (2,0; 2). Nespokojnosť uviedli 2 zamestnanci. Rovnako ako v dedinských základných školách, i v mestskej vidíme

najnižšiu úroveň spokojnosti u prevádzkových pracovníkov, ktorí s prehľadnosťou a tokom informácií nie sú ani spokojní a ani nespokojní (3,0). Otázku zodpovedali všetci respondenti.

Otázka č. 26: Ako ste spokojný/á s odbornou pomocou zo strany nadriadeného?

Zamestnanci dedinských ZŠ, podľa získaných dát, vnímajú odbornú pomoc pozitívne a sú celkovo spokojní (1,8;2). Pracovníci údržby sú podľa zistenej priemernej hodnoty spokojní najmenej (2,7). V mestskej ZŠ sa taktiež stretávame so spokojnosťou, čo dokladajú zistené hodnoty (1,8;1). S odbornou pomocou nie sú spokojní a ani nespokojní všetci pracovníci údržby (3,0;3). Otázka bola nezodpovedaná jedným respondentom.

Otázka č. 27: Ako ste spokojný/á so spätnou väzbou?

Na otázku odpovedalo 102 respondentov a z údajov vyplýva, že hodnoty spokojnosti s týmto faktorom sú pri dedinských ZŠ rovnaké ako pri predchádzajúcom (1,8;2). V meste sú zamestnanci ZŠ podľa celkovej priemernej hodnoty (2,0) spokojní. Nepokojnosť so spätnou väzbou uviedol len jeden zamestnanec. Veľmi spokojnými sú prevádzkoví pracovníci (1,0;1).

Otázka č. 28: Ako ste spokojný/á so schopnosťou nadriadeného motivovať?

Cieľom otázky bolo zistiť spokojnosť so schopnosťou nadriadeného motivovať svojich zamestnancov a odpovedalo na ňu 104 opýtaných. Podľa výsledkov ako zamestnanci dedinských (1,9;2), tak zamestnanci mestskej školy sú v tejto oblasti celkovo spokojní (2,0;x). V ZŠ Turzovka boli nespokojní 4 pedagógovia a jeden pracovník údržby, zatiaľ čo v dedinských ZŠ nespokojný nebol nikto. Nasledujúca tabuľka obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Tab. 3. 17 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci										Pedagogickí pracovníci								Prevádzkoví pracovníci								Pracovníci údržby									
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ									
1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				
2	2	0	0	0	1,5	0,5	x	4	11	24	6	0	0	1,9	0,6	2	41	5	3	4	0	0	1,9	0,9	1	12	0	0	3	0	0	3,0	0,0	3	3
1	1	1	0	0	2,0	0,8	x	3	14	11	6	4	0	2,0	1,0	1	35	1	3	0	0	0	1,8	0,4	2	4	0	1	0	1	0	3,0	1,0	x	2

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Otázka č. 29: Ako ste spokojný/á so štýlom vedenia nadriadeného?

Najvyššiu spokojnosť zamestnancov ZŠ na dedinách môžeme vidieť v prípade vedúcich pracovníkov (1,5), ďalej u prevádzkových (1,6), pedagogických pracovníkov (1,7) a nakoniec pracovníkov údržby (2,3). Celková priemerná hodnota (1,7) a modus (2) poukazujú na spokojnosť so štýlom vedenia. Podľa hodnoty modusu (1) sú celkovo zamestnanci mestskej školy veľmi spokojní, no priemerná hodnota (1,8) poukazuje na spokojnosť. Traja zamestnanci pociťujú nespokojnosť so štýlom vedenia a 7 nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Na túto otázku neodpovedal jeden respondent.

Otázka č. 30: Ako ste spokojný/á s riadením a organizáciou školy?

Zo získaných informácií vyplynulo, že ako v dedinských (1,6;1), tak i v mestskej škole (1,7;1) sú zamestnanci predovšetkým podľa hodnoty modusu celkovo veľmi spokojní s riadením a organizáciou školy. V oboch prípadoch 6 zamestnancov odpovedalo, že nie sú ani spokojní a ani nespokojní. V prípade mestskej školy je jeden zamestnanec v tejto oblasti nespokojný. Na otázku odpovedali všetci opýtaní a celkovo bol tento faktor zamestnancami hodnotený pozitívne.

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti vzťahov s nadriadeným pracovníkom**Tab. 3.18** Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti vzťahov s nadriadeným pracovníkom

Faktor	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
21	54	41	7	1	0	1,6	1	103
22	50	42	7	1	4	1,7	1	104
23	51	40	12	0	0	1,6	1	103
24	47	41	12	3	0	1,7	1	103
25	32	49	22	2	0	1,9	2	105
26	38	48	18	0	0	1,8	2	104
27	33	49	19	1	0	1,9	2	102
28	34	45	20	5	0	2,0	2	104
29	46	42	13	3	0	1,7	1	104
30	49	43	12	1	0	1,7	1	105

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavné faktory spôsobujúce spokojnosť zamestnancov ZŠ v oblasti vzťahov s nadriadeným pracovníkom sú reprezentované faktormi: komunikácia s riaditeľom a podpora zo strany nadriadeného a to podľa strednej hodnoty (1,6), ktorá je zhodná pre oba spomínané faktory. Podľa hodnoty oboch modulusov (1) sú zamestnanci základných škôl s týmito faktormi veľmi spokojní.

Hlavný faktor spôsobujúci nepokojnosť zamestnancov v oblasti vzťahov s nadriadeným pracovníkom nie je možné určiť, pretože negatívne hodnoteným nebol ani jeden z uvedených faktorov. Podľa najnižšieho priemerného hodnotenia je možné identifikovať len faktor, ktorý ovplyvňuje spokojnosť najmenej a tým schopnosť nadriadeného motivovať (2,0). Aj napriek tomu, že podľa spomínanej priemernej hodnoty sú zamestnanci s týmto faktorom spokojní, keďže má najnižšiu priemernú hodnotu, je považovaný za faktor, ktorý spôsobuje spokojnosť zamestnancov najmenej.

4.5.6 Práca v skupine

Dotazník pracovnej spokojnosti obsahuje taktiež i časť, ktorá je venovaná práci v skupine. Táto časť obsahuje 5 otázok a bola označená ako Oddiel VI. Získané dáta a ich interpretácia sú zachytené v nasledujúcej časti.

Otázka č. 31: Ako ste spokojný/á so vzťahmi s kolegami?

Tab. 3.19 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0	5	0	0	0	7	28	6	0	0	6	5	1	0	0	0	3	0	0	0
0	2	0	0	0	10	16	9	0	0	0	4	0	0	0	1	1	0	0	0

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Cieľom otázky č.31 bolo zistiť, do akej miery sú zamestnanci ZŠ spokojní, prípadne nespokojní so vzťahmi s kolegami. V dedinských ZŠ vidíme celkovú spokojnosť (1,9;2). Vedúci, pedagogickí pracovníci a pracovníci údržby boli spokojní v rovnakej miere (2,0;2). O niečo spokojnejší boli prevádzkoví pracovníci (1,6;1). V mestskej škole sú zamestnanci taktiež celkovo spokojní (2,0;2). Rovnakú mieru spokojnosti majú ako vedúci, pedagogickí

i prevádzkoví zamestnanci (2,0;2). Otázka bola zodpovedaná 104 respondentmi. Tabuľka 3.19 obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Otázka č. 32: Ako ste spokojný/á s komunikáciou v pracovnej skupine?

Zamestnanci dedinských škôl sú s komunikáciou v skupine celkovo spokojní, čo dokladajú i zistené údaje (2,0;2). Nespokojný nie je žiaden zo zamestnancov. Rovnakú spokojnosť (2,0;2) vidíme pri vedúcich a pedagogických pracovníkoch. Čo sa týka zamestnancov mestskej školy, tí sú taktiež spokojní s týmto faktorom (2,2;2). Nespokojní sú 3 zamestnanci a vedúci pracovníci uvádzajú, že nie sú ani spokojní ani nespokojní, čo dokladajú i zistené hodnoty (3,0; 3). Na otázku neodpovedal jeden z celkového počtu opýtaných.

Otázka č. 33: Ako ste spokojný/á s atmosférou na pracovisku?

Cieľom otázky č.4 bolo zistiť spokojnosť s atmosférou na pracovisku zamestnancov ZŠ. Ako zamestnanci dedinských, tak i zamestnanci mestskej ZŠ sú s týmto faktorom pracovnej spokojnosti spokojní (2,1;2). Spokojnosť sa nelíši ani medzi jednotlivými skupinami pracovníkov. Na otázku odpovedalo 104 respondentov.

Otázka č. 34: Ako ste spokojný/á so spoluprácou medzi kolegami?

Pri otázke č. 34, ktorej úlohou bolo zistiť spokojnosť so spoluprácou, je opäť možné vidieť spokojnosť zamestnancov škôl na dedinách (1,9;2). Nespokojný nebol žiaden zo zamestnancov. Prevádzkoví pracovníci sú najspokojnejší (1,6;1). Mestská škola taktiež vykazuje celkovú spokojnosť (2,2;2), no nespokojní so spoluprácou sú dvaja zo zamestnancov. Najnižšiu spokojnosť nachádzame u vedúcich pracovníkov (3,0;3), ktorí uvádzajú, že nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Jeden z respondentov na otázku neodpovedal.

Otázka č. 35: Ako ste spokojný/á s prerozdeľovaním úloh?

Zamestnanci dedinských ZŠ sú podľa získaných dát z dotazníka celkovo spokojní (2,0;2) s prerozdeľovaním úloh a tieto hodnoty sa o niečo líšia len u prevádzkových pracovníkov (2,1;2). Nespokojný opäť nebol nikto zo zamestnancov. V mestskej ZŠ je celková spokojnosť o niečo nižšia (2,3;2) a nespokojní sú s prerozdeľovaním úloh 3 zamestnanci. Najnižšia

spokojnosť v tejto oblasti je u pracovníkov údržby (3,5). Na otázku č.35 opäť neodpovedal jeden respondent.

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti práce v skupine

Hlavným faktorom, ktorý vplýva na pracovnú spokojnosť zamestnancov v oblasti práce v skupine je faktor vzťahov s kolegami a to podľa najnižšej priemernej hodnoty (1,9).

Na druhej strane hlavnými faktormi vplývajúcimi na nespokojnosť sú aj napriek priemernej hodnote (2,1) považované faktory: komunikácia v pracovnej skupine ($S_x:0,74$), atmosféra na pracovisku ($S_x:0,65$) a prerozdeľovanie úloh ($S_x:0,68$). Všetky tieto tri faktory vplývajú najmenej na pracovnú spokojnosť a práve kvôli ich priemernej hodnote ich považujeme za faktory najmenej ovplyvňujúce spokojnosť zamestnancov základných škôl. Za hlavný faktor, ktorý najmenej vplýva na pracovnú spokojnosť bol na základe najnižšej hodnoty smerodajnej odchýlky zvolený faktor atmosféry na pracovisku.

Tab. 3.20 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti práce v skupine

Faktor	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
31	24	64	16	0	0	1,9	2	104
32	22	55	24	3	0	2,1	2	104
33	15	65	22	2	0	2,1	2	104
34	24	54	24	2	0	2,0	2	104
35	16	63	22	3	0	2,1	2	104

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

4.5.7 Pracovná náplň

Oddiel VII. v dotazníku pracovnej spokojnosti sa týka oblasti pracovnej náplne zamestnancov základných škôl. Táto časť dotazníka obsahuje osem otázok a výsledky sú zachytené v nasledujúcej časti diplomovej práce.

Otázka č. 36: Ako ste spokojný/á s náplňou práce?

Na otázku č.36, týkajúcu sa náplne práce, odpovedalo všetkých 105 respondentov. V dedinských základných školách sú zamestnanci celkovo spokojní (2,3;2) s ich náplňou

práce. Zo všetkých zamestnancov sú 3 nespokojní a 3 veľmi nespokojní. V mestskej ZŠ sú zamestnanci taktiež celkovo spokojní (2,0;2) a žiaden z nich nie je nespokojní s náplňou práce. Najspokojnejšími sú pedagógovia (1,9) a najnižšiu spokojnosť majú pracovníci údržby (3,0;3), ktorí nie sú spokojní, ale zároveň nie sú ani nespokojní.

Otázka č. 37: Ako ste spokojný/á s organizáciou práce?

Na túto otázku odpovedali všetci respondenti. Zamestnanci dedinských škôl sú ako podľa priemernej hodnoty (2,2), tak i podľa modusu (2) s organizáciou práce celkovo spokojní. Veľmi spokojných je celkovo 11, spokojných 35, ani spokojných a ani nespokojných 11 zamestnancov, nespokojný je jeden zamestnanec a veľmi nespokojní sú 3 zamestnanci. Podľa priemernej hodnoty majú najnižšiu spokojnosť pracovníci údržby (2,7). Zamestnanci mestskej školy sú len o niečo málo spokojnejší (2,0;2). Veľmi spokojní sú 10, spokojní 26, 7 nie sú ani spokojní/ani nespokojní a jeden zamestnanec je nespokojný. Najvyššia spokojnosť je medzi pedagógmi (1,8) a najnižšiu nájdeme medzi pracovníkmi údržby (3,0).

Otázka č. 38: Ako ste spokojný/á s fyzickou náročnosťou práce?

Otázka č.38 bola zameraná na fyzickú náročnosť práce a jej cieľom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov ZŠ s týmto faktorom. Na otázku odpovedalo 104 respondentov. V školách nachádzajúcich sa v dedinskom prostredí opäť sledujeme celkovú spokojnosť (2,3;2). Spokojnými sú vedúci pracovníci a pedagógovia (2,0), menšia spokojnosť je medzi pracovníkmi údržby (2,7) a prevádzkoví pracovníci nie sú podľa priemernej hodnoty (3,1) ani spokojní/ani nespokojní. V meste sú zamestnanci školy taktiež spokojní, čo dokladajú aj zistené hodnoty (2,1;2). Nespokojným je len jeden zamestnanec.

Otázka č. 39: Ako ste spokojný/á s psychickou náročnosťou práce?

Na otázku č.39 neodpovedal jeden respondent. Z údajov, ktoré boli získané vyplýva, že zamestnanci škôl na dedinách sú podľa celkovej priemernej hodnoty (3,0) a modusu (3) ani spokojní/ani nespokojní. Nespokojných je 7 a veľmi nespokojných 9 zamestnancov. Nespokojnými s psychickou náročnosťou práce sú vedúci pracovníci (3,6;4). Naopak spokojní sú pracovníci údržby (2,3).

Tab. 3.21 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0	1	1	2	1	3	8	17	5	8	0	7	5	0	0	1	0	2	0	0
0	1	0	2	0	3	11	15	5	0	0	0	4	0	0	0	0	1	1	0

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

V mestskej škole je priemerná hodnota (2,8) a modus (3) (zamestnanci nie sú ani spokojní a ani nespokojní). Vedúci pracovníci sú podľa hodnoty modusu (4) nespokojní. Nespokojných je celkovo tu 8 zamestnancov. Tabuľka 3.21 obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Otázka č. 40: Ako ste spokojný/á s možnosťou pracovného postupu alebo povýšenia?

Na túto otázku odpovedalo 96 respondentov. Zamestnanci škôl umiestnených v dedinách nie sú podľa zistených údajov (2,8;3) ani spokojní, ani nespokojní. Pochopiteľne nespokojnosť môžeme sledovať pri pracovníkoch údržby (3,7;4) a naopak najvyššiu spokojnosť vidíme u vedúcich pracovníkov (2,2;2). V mestskej škole bola podľa hodnoty modusu (2) najčastejšou odpoveďou spokojnosť, stredná hodnota (2,7) sa však približuje k „ani spokojný/á, ani nespokojný/á“. Nespokojnými sú pochopiteľne prevádzkoví pracovníci (4,0). Najvyššia spokojnosť (2,6;2) bola zistená u pedagogických pracovníkov.

Otázka č. 41: Ako ste spokojný/á s istotou zamestnania?

Tento krát bola otázka zodpovedaná všetkými respondentmi. Podľa celkovej priemernej hodnoty (3,2) sú zamestnanci ani spokojní/ ani nespokojní. Najnižšiu spokojnosť (3,4) s istotou zamestnania majú prevádzkoví pracovníci a najvyššiu hodnotu spokojnosti (2,8) majú vedúci pracovníci. S istotou zamestnania sú celkovo nespokojní 13 zamestnanci a veľmi nespokojní sú 16 zamestnanci dedinských ZŠ. Podľa strednej hodnoty a modusu (2,2;2) sú podstatne spokojnejší zamestnanci mestskej ZŠ, kde je nespokojný len jeden zamestnanec.

Otázka č. 42: Ako ste spokojný/á s využitím kvalifikácie a potenciálu?

Z dát získaných dotazníkovým šetrením vyplýva, že v ZŠ nachádzajúcich sa v dedinskom prostredí, sú podľa priemernej hodnoty a modusu (2,3;2) zamestnanci celkovo spokojní s využitím ich kvalifikácie a potenciálu. Veľmi spokojní sú 9 a spokojní 27 zamestnanci, 21 zamestnancov uviedlo, že s týmto faktorom nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Jeden zamestnanec je nespokojný. V mestskej ZŠ vidíme celkovú spokojnosť (2,1;2) s využitím kvalifikácie a potenciálu. Nespokojní boli 3 zamestnanci. Celkovo na otázku č. 42 odpovedalo 99 respondentov.

Otázka č. 43: Ako ste spokojný/á s jasnosťou rozdelenia pracovnej zodpovednosti?

Na poslednú otázku z Oddielu VII. odpovedali všetci respondenti. Čo sa pracovnej zodpovednosti a jej rozdelenia týka, v dedinských základných školách panuje celková spokojnosť (2,1;2). Nespokojnosť pociťujú len dvaja zamestnanci. Mestská ZŠ je na tom so spokojnosťou obdobne (2,0;2). Nespokojní nie je žiaden zo zamestnancov. S prerozdeľovaním spokojnosti sú najspokojnejší (1,8,1) prevádzkoví pracovníci. Nasledujúca tabuľka 3.22 obsahuje údaje dedinských ZŠ (označené zelenou farbou) a údaje mestskej školy (označené červenou farbou).

Tab. 3.22 Porovnanie dedinských základných škôl a mestskej základnej školy

Vedúci pedagogickí pracovníci					Pedagogickí pracovníci					Prevádzkoví pracovníci					Pracovníci údržby				
varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)					varianty odpovedí (absolútne početnosti)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	3	1	0	0	8	26	6	1	0	1	8	2	1	0	0	1	1	0	0
0	2	1	0	0	12	14	9	0	0	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti náplne práce

Hlavným faktorom spôsobujúcim spokojnosť v oblasti pracovnej náplne je jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti. Práve u tohto faktoru vyšla priemerná hodnota ako najnižšia (2,0) a hodnotilo ho všetkých 105 opýtaných respondentov. Z výsledkov je možné usudzovať, že zamestnanci sú spokojní s jasnosťou rozdeľovania pracovnej zodpovednosti.

Tab. 3.23 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v oblasti náplne práce

Faktor	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	MOD	Σ
	1	2	3	4	5			
36	14	64	21	3	3	2,2	2	105
37	21	61	18	2	3	2,1	2	105
38	17	58	22	4	3	2,2	2	104
39	7	28	45	15	9	2,9	3	104
40	8	32	39	11	6	2,7	3	96
41	13	43	19	14	16	2,8	2	105
42	20	46	29	3	1	2,2	2	99
43	24	57	22	2	0	2,0	2	105

Varianty odpovedí: 1-veľmi spokojný/á, 2- spokojný/á, 3- ani spokojný/á ani nespokojný/á, 4- nespokojný/á, 5- veľmi nespokojný/á

Zdroj: Autorka

Hlavný faktor spôsobujúci nespokojnosť v oblasti náplne práce opäť nie je možné identifikovať jednoznačne, pretože žiaden z faktorov v tejto oblasti nebol hodnotený negatívne. Podľa najvyššej priemernej hodnoty bol preto zvolený faktor psychickej náročnosti práce (2,9), s ktorým sú zamestnanci „ani spokojní/ani nespokojní“ a tým je faktorom, ktorý vplyva na spokojnosť v najslabšej miere.

4.6 Dôležitosť jednotlivých faktorov

V dotazníku pracovnej spokojnosti sa oddiel VIII. zamerával na dôležitosť jednotlivých faktorov. Bolo to najmä z toho dôvodu, že každý človek je iný a jeho spokojnosť a jeho chápanie spokojnosti je individuálne. Aj napriek tomu, že sa zamestnanci v dotazníku vyjadrili a označili ako sú, respektíve nie sú, spokojní s určitými faktormi, tieto faktory nemusia považovať za dôležité a naopak, môžu im prikladať obrovskú váhu. Práve preto otázky 44 až 81 boli v dotazníku položené, aby zistili, akú dôležitosť jednotlivým faktorom respondenti prikladajú.

Respondenti mali v dotazníku pracovnej spokojnosti zaznačiť, akú dôležitosť prikladajú jednotlivým faktorom a to podľa nasledujúcej škály : 1- veľmi dôležitý, 2- dôležitý, 3- ani dôležitý/ani nedôležitý, 4- nedôležitý, 5- veľmi nedôležitý, 0 – netýka sa ma. V nasledujúcej časti diplomovej práce sa vychádza z údajov, ktoré boli očistené o možnosť 0-netýka sa ma. Dôležitosť jednotlivých faktorov je zachytená v obrázku 4.,1 ktorý je uvedený v Prílohe č.6.

Medzi faktory, ktoré sú zamestnancami ZŠ vnímané ako najdôležitejšie pri ovplyvňovaní pracovnej spokojnosti zamestnancov základných škôl (podľa priemernej hodnoty) zaradujeme nasledujúce faktory: istota zamestnania, komunikácia s riaditeľom, riadenie a organizácia školy, ktorých priemerná hodnota (1,45) bola najnižšia a tým ich považujeme teda za faktory, ktoré zamestnanci základných škôl považujú za najdôležitejšie.

Nemenej dôležitými sú podľa zamestnancov podpora zo strany nadriadeného (1,47), po ktorom nasleduje prístup nadriadeného k zamestnancom (1,49), štýl vedenia nadriadeného (1,51), komunikácia so zástupcom (1,53), ďalej stav vybavenia pracoviska (1,56), atmosféra na pracovisku (1,57), náplň práce (1,59) a jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti (1,60), ktorých priemerná hodnota sa taktiež radí k nižším a tým sú tiež považované za dôležité faktory pracovnej spokojnosti.

Na rebríčku dôležitosti sa v strednom pásme nachádzajú ďalšie faktory. Tými sú spolupráca medzi kolegami (1,62), následne vybavenie tried a učební, organizácia práce, využitie kvalifikácie a potenciálu, ktoré dosiahli rovnakú priemernú hodnotu (1,63), ďalej vzťahy s kolegami, bezpečnosť a ochrana zdravia, spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov, taktiež s rovnakou priemernou hodnotou (1,64). Medzi tieto faktory ďalej spadajú dĺžka a organizácia pracovnej doby (1,65), osobná odmena (1,66), osvetlenie na pracovisku, dostupnosť a kvalita učebných pomôcok, odborná pomoc zo strany nadriadeného a komunikácia v pracovnej skupine, ktorým patrí rovnaká priemerná hodnota (1,67) a taktiež teplota na pracovisku (1,69).

Za najmenej dôležité faktory sú, kvôli ich priemernej hodnote, považované schopnosť nadriadeného motivovať (1,72), následne poskytované možnosti vzdelávania (1,74), prerozdeľovanie úloh celkové finančné ohodnotenie (1,75), celkovú starostlivosť o zamestnancov (1,76), prehľadnosť a tok informácií a možnosť pracovného postupu/povýšenia (1,78), ďalej príplatky (1,81), spätná väzba a psychická náročnosť práce (1,84), ale aj základný plat (1,87), fyzická náročnosť práce (1,90) a systém zamestnaneckých výhod, ktorý mal priemernú hodnotu najvyššiu a tým je považovaný za faktor, ktorému je prikladaná najnižšia váha dôležitosti (1,93).

5 Odporúčania a návrhy

Nasledujúca kapitola je tvorená návrhmi a odporúčaniami, ktoré by mali viesť k odstráneniu nedostatkov, odstrániť nespokojnosť a prípadne viesť k zvýšeniu spokojnosti so sledovanými faktormi. V úvodnej časti sa nachádza zhrnutie, ktoré obsahuje faktory vplývajúce na celkovú spokojnosť všetkých zamestnancov analyzovaných základných škôl a faktory s nízkou spokojnosťou. Následne sú uvedené spomínané návrhy a odporúčania práve pre faktory, pri ktorých bola zistená nízka spokojnosť.

5.1 Faktory s najvyššou spokojnosťou

Podľa výsledkov výskumu bolo zistené, že najvyššia spokojnosť všetkých zamestnancov analyzovaných základných škôl, je u nižšie uvedených faktorov.

5.1.1 Poskytované možnosti vzdelávania

V oddiele týkajúcom sa celkovej starostlivosti o zamestnancov boli poskytované možnosti vzdelávania (čo sa spokojnosti týka) hodnotené najpozitívnejšie aj keď sa netýkajú všetkých zamestnancov základných škôl. Spokojnosť je spôsobená väčšími možnosťami vzdelávania než boli v minulosti. Za všetky spomenieme kontinuálne vzdelávanie a celú radu rozličných školení.

5.1.2 Osvetlenie na pracovisku

Školské triedy, ale i kabinety a zborovne sa zaraďujú medzi pracovné priestory a práve preto sú požiadavky na osvetlenie v školách dané vyhláškou Ministerstva zdravotníctva SR č. 541/2007 Z. z. o podrobnostiach a požiadavkách na osvetlenie pri práci. Kvalita osvetlenia sa kontroluje vizuálnou prehliadkou a objektivizuje sa meraním, pričom tieto merania sú vykonávané pracovníkmi Štátneho zdravotného ústavu alebo inou poverenou organizáciou podľa metodiky tohto ústavu. Dostatok osvetlenia zabezpečujú i okná v jednotlivých miestnostiach.

5.1.3 Spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov

Medzi hlavné faktory, ktoré spôsobujú spokojnosť zamestnancov v oblasti systému odmeňovania, patrí podľa najnižšej priemernej hodnoty spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov. Ak zamestnanci pociťujú v tejto oblasti spravodlivosť, sú spokojní a motivovaní pre výkon svojej práce.

5.1.4 Komunikácia s riaditeľom

V prípade ZŠ sa jedná o predovšetkým o verbálnu komunikáciu medzi zamestnancami a riaditeľom a to pri každodennom pracovnom výkone, na poradách, ale taktiež i prostredníctvom mailov a telefonicky. Takýmito spôsobmi je riešená celá rada každodenných problémov a výnimočných situácií.

5.1.5 Podpora zo strany nadriadeného

Riaditelia analyzovaných škôl sa snažia riešiť každý problém, s ktorým sa na nich zamestnanci obrátia. Nadriadený musí mať podporu a byť akceptovaný zo strany zamestnancov. Pokiaľ zamestnanci vidia, že nadriadený je schopný a odborne kompetentný, je tento fakt silne motivujúci. Plnenie, ale i neplnenie očakávaných výkonov, je patrične odmenené a tak vznikajú pocity spravodlivosti.

5.1.6 Vzťahy medzi kolegami

Najlepšie hodnoteným faktorom v oblasti práce v skupine bol podľa priemernej hodnoty faktor vzťahov medzi kolegami. Vzťahy, nielen medzi jednotlivými skupinami pracovníkov, sú udržiavané školskými i mimoškolskými akciami, ktoré sa za týmto účelom konajú (napr. posedenie na koniec školského roka, na Deň učiteľov a pod.).

5.1.7 Jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti

Pracovná zodpovednosť je teda ďalším z faktorov, ktoré boli určené za tie, ktoré vplývajú na pracovnú spokojnosť. Zodpovednosť v práci je prerozdelená podľa pracovnej náplne a zastávanej pozície a s jasnosťou jej prerozdelenia sú zamestnanci ZŠ spokojní.

Je na mieste aspoň okrajovo spomenúť i ďalšie faktory, ktoré vplývajú na pracovnú spokojnosť, ale ich priemerná hodnota nebola v jednotlivých oddieloch tou najnižšou a preto neboli určené za hlavné faktory vplývajúce na spokojnosť, no napriek tomu majú v otázkach spokojnosti podľa výsledkov dôležité miesto.

Riadenie a organizácia školy

Riadenie a organizácia školy patria medzi veľmi dôležité faktory pracovnej spokojnosti. Spôsob riadenia a celej organizácie základných škôl bol spomenutý a opísaný v predošlých častiach diplomovej práce.

Komunikácia so zástupcom

Zástupcovia ZŠ sú zamestnancom vždy k dispozícii v im zverených oblastiach a v čase neprítomnosti preberajú úlohy a zodpovednosť riaditeľa školy. V komunikácii vlastne predstavujú medzičlánok medzi zamestnancami a riaditeľom školy. Zamestnanci s nimi komunikujú rovnakými spôsobmi, aké boli uvedené pri faktore komunikácie s riaditeľom. Prevláda tu komunikácia verbálna.

Prístup nadriadeného k zamestnancom

V osobnosti nadriadeného sú mimoriadne dôležitými schopnosti jednanie so zamestnancami a predovšetkým empatia a asertivita. Vedúci pracovníci škôl podporujú a udržiavajú pozitívne vzťahy medzi zamestnancami, komunikáciu, poskytujú podporu, rozpoznávajú potenciál a podporujú každého zamestnanca.

Keďže pri spomínaných faktoroch bola zistená najväčšia spokojnosť, odporúča sa, aby sa pokračovalo s doterajším prístupom k týmto faktorom.

5.2 Faktory s najnižšou spokojnosťou

Podľa výsledkov výskumu bolo zistené, že najnižšia spokojnosť všetkých zamestnancov analyzovaných základných škôl je u nižšie uvedených faktorov.

5.2.1 Starostlivosť o zamestnancov

Oblasti starostlivosti o zamestnancov bol vyhradený Oddiel II., ktorý obsahoval dve otázky. Najmenšia celková spokojnosť bola zistená pri celkovej starostlivosti o zamestnancov. Starostlivosť o zamestnancov zahŕňa napríklad pracovné podmienky (pracovné prostredie, plány dovolení, a pod.), BOZP, rekreačnú starostlivosť (exkurzie, dovolenky za účelom rekreačno – liečebných pobytov, svadby, pohreby, atď.), zdravotnú starostlivosť, stravovanie zamestnancov, starostlivosť o kvalifikáciu zamestnancov a jej zvyšovanie. Spokojnosť s celkovou starostlivosťou o zamestnancov je možné zvýšiť prostredníctvom zlepšení v jednotlivých oblastiach, ktoré do nej spadajú. Mnohé z nich však podliehajú a sú určené zákonom a predpismi a nie je v kompetencii jednotlivých základných škôl zmeniť, či ovplyvniť ich.

Jednou z možností je organizovať netradičné, ale zaujímavé a zmysluplné akcie, ktoré zviditeľnia zamestnancov škôl a poukážu na dôležitosť ich práce. Do istej miery by predstavovali aj možnosť príležitostného prilepšenia k ich finančnému ohodnoteniu. Je

pravdepodobnosť, že sa zamestnanci budú cítiť dôležitejšie, budú motivovaní a tým i spokojnejší. Spokojnosť je možné zvýšiť i tým, že rovnaká dôležitosť a pozornosť bude venovaná všetkým kategóriám zamestnancov a to nielen pedagogickým, ale i odborným a nepedagogickým. Ďalšou možnosťou je i vnímanie pripomienok a návrhov zamestnancov, ktorých realizácie môžu v rámci kompetencií základných škôl pozitívne zvyšovať spokojnosť ich zamestnancov, pretože sami zamestnanci každodennou praxou vedia najlepšie identifikovať nedostatky, ktoré je možné odstrániť.

5.2.2 Pracovné podmienky

Oblasti pracovných podmienok bol venovaný Oddiel III., ktorý obsahoval 7 otázok týkajúcich sa danej oblasti. Na základe výsledkov bol ako faktor, ktorý najmenej vplýva na pracovnú spokojnosť, čiže faktor s najnižšou spokojnosťou v tejto oblasti, identifikovaný faktor dostupnosti a kvality učebných pomôcok. Výsledky nie sú ničím prekvapujúce. Nevyhovujúce materiálne podmienky školy, nedostatočné materiálno-technické vybavenie škôl a tried. To všetko vyplýva aj z dlhodobého finančného poddimenzovania školstva. Bez nekvalitných a zastaraných pomôcok, ktoré sú navyše v nedostatočnom množstve, má i ten najkvalitnejší a najskúsenejší pedagóg problém vo výučbe. Odporúčania v tomto smere sú obmedzené. Jednou z možností škôl je vo vyššej miere využívať im prístupné financie z fondov EU (interaktívne tabule, vybavenie počítačových učební apod.). Vyhradenie väčšieho objemu financií na učebné pomôcky by znamenalo škrt v iných oblastiach a je len na vedení základných škôl aby zvážili prerozdelenie financií. Nedostatok učebných pomôcok je často spôsobený aj ich meškaním alebo nedostatkom. V tomto prípade je jedinou radou pre pedagógov, aby sa bez ohľadu na vonkajšie podmienky snažili vo svojej škole a na svojich hodinách, podľa svojho najlepšieho vedomia a svedomia, dávať žiakom to najlepšie, čoho sú schopní.

5.2.3 Systém odmeňovania

Systému odmeňovania bol venovaný Oddiel IV., do ktorého spadá 6 otázok. V tejto oblasti bol identifikovaný faktor, ktorý spôsobuje pracovnú nespokojnosť zamestnancov základných škôl. Tým je ich základný plat. Najvyššia nespokojnosť so základným platom bola zistená pri pracovníkoch údržby a prevádzkových pracovníkoch. Nespokojnými sú však i vedúci a pedagogickí zamestnanci, čo vyslovili i protestmi, ktoré prebehli behom roku 2012. Výška základného platu sa odvíja od funkcie, ktorá je zamestnancom zastávaná, kvalifikácie i dĺžky praxe. Riešenie tejto situácie či len podanie návrhov na jej riešenie je náročné a to

predovšetkým kvôli vyššie uvedenému. Zvýšenie je možné dosiahnuť len dosiahnutím vyššieho vzdelania. Jediným odporúčením pre vedúcich pracovníkov je povzbudzovať a motivovať svojich zamestnancov prehĺbovať svoje vzdelanie, prípadne poskytovať poradenstvo a podporu v tomto smere.

5.2.4 Vzťahy s nadriadeným pracovníkom

Vzťahom s nadriadeným pracovníkom bol venovaný Oddiel V., ktorý obsahoval 10 otázok zameraných na túto oblasť. Ako faktor, ktorý na spokojnosť vplýva najmenej, čiže ho môžeme chápať ako problémový, je schopnosť nadriadeného motivovať. V súčasnosti už nie je pochyb o tom, že poznanie rôznych foriem motivácie a ich implementácia do pracovného procesu sú nevyhnutnou podmienkou skvalitňovania výsledkov práce, ale i následného dosahovania cieľov organizácie prostredníctvom iných ľudí. S týmto fenoménom sa stretávajú i riaditelia školy. Nedostatok motivácie stojí za veľkým množstvom nesplnených úloh, neochotou, absenciami, nízkou lojalitou, odmietaním práce, ignorovaním a neakceptovaním zmien a ďalším. Odporúčanie spočíva v tom, že len riadiaci pracovník, ktorý je sám dostatočne motivovaný, dokáže motivačne viesť svojich zamestnancov. Riaditelia škôl by sa mali najskôr sústrediť na vlastnú motiváciu a ich vzor bude nasledovaný i zamestnancami. Iný je prípad, kedy riaditeľ nemá skúsenosti s motiváciou zamestnancov. Tu je riešenie jednoduché a tým je štúdium obrovského množstva odbornej literatúry, ktorá navedie riadiaceho pracovníka na tú správnu cestu v motivácii zamestnancov. Je však dôležité si uvedomiť, že každá osoba je jedinečná a to uplatniť pri motivačných stratégiách. To by malo zabrániť tvorbe chýb a viesť k rastu motivácie medzi pracovníkmi.

5.2.5 Práca v skupine

Práca v skupine je vyhradený Oddiel VI. a zahŕňa 5 otázok. Aj v tejto oblasti bol identifikovaný faktor, ktorý vplýva na pracovnú spokojnosť najmenej a ním je atmosféra na pracovisku. Na atmosfére medzi zamestnancami základných škôl sa odráža súčasná situácia, v akej sa školstvo nachádza. Na zamestnancov sú kladené čoraz väčšie požiadavky a nároky, klesá istota práce a tým rastie i rivalita medzi nimi. Pod atmosféru sa podpisuje vyššia psychická náročnosť práce, podráždenosť, stres, klebety, ohováranie a pretváрка. Každý s riaditeľov má veľké množstvo povinností a problémov, ktoré je nutné riešiť denne a mnohokrát prehliadajú problémy, ktoré vznikajú v pracovnom kolektíve. Dobrou radou pre riadiacich pracovníkov môže byť to, že zdravá konkurencia nikdy nezaškodí, dokonca pracovnému kolektívu pomôže. Často je za napätie zodpovedná žiarlivosť na aktívnejšieho

a šikovnejšieho kolegu. Vedúci pracovník musí vedieť odhadnúť, ktoré z problémov na pracovisku sú skutočne závažné a musí sa zapojiť do ich riešenia a ktoré sa naopak vyriešia samé. Jedným z riešení je zavedenie schránky dôvery pre zamestnancov, do ktorej by bolo možné anonymne vkladať lístky s pripomienkami a informáciami o situáciách, ktoré negatívne vplývajú na atmosféru medzi zamestnancami alebo zorganizovať odpovedajúci typ školenia, prípadne zorganizovať porady, na ktorých by sa prerastajúce problémy riešili medzi zainteresovanými.

5.2.6 Náplň práce

Náplni práce je venovaný Oddiel VII., ktorý obsahuje 8 otázok. Pri identifikácii faktorov, ktoré najmenej ovplyvňujú pracovnú spokojnosť bola na prvom mieste psychická náročnosť práce. V tejto oblasti je práca vnímaná ako náročnejšia predovšetkým vedúcimi a pedagogickými pracovníkmi. Takmer každodenne sú nútení riešiť výukové, výchovné a prevádzkové problémy. Musia jednať so zákonnými zástupcami detí i svojimi kolegami, denne musia byť pripravení na výučbu. Práve psychická náročnosť je najčastejšie spomínaný zápor učiteľskej profesie, ktorá nesporne patrí medzi psychicky náročné profesie, čo potvrdzujú i výsledky výskumu. Odráža sa to v motivácii, vo vzťahoch na pracovisku, v únave, napätí a mnoho pedagógov čelí syndrómu vyhorenia. V obdobiach zvýšenej záťaže (napr. polrok, koniec roka) môže byť psychická záťaž veľmi vysoká. Možnosťou pre pedagógov ako čeliť tejto záťaži je pestrejšia strava, čas vyhradený pre seba, spoločnosť a zábava, šport, ale i meditácia alebo relaxácia. Medzi akčnejšie spôsoby vyrovnávania sa s týmto druhom záťažou patria copingové stratégie (riešenie problému, vyhľadávanie informácií a podpory, rozptýlenie a pod.). Ďalším odporúčením je vzájomná pomoc kolegov, prerozdeľovanie zodpovednosti a práce.

6 ZÁVER

Témou diplomovej práce bola spokojnosť zamestnancov vo vybraných ZŠ a ich porovnanie. Analyzované boli 4 ZŠ, z ktorých tri sú umiestnené v dedinskom prostredí a jedna v mestskom prostredí. Typovo ich radíme medzi štátne ZŠ. Jedná sa o rozpočtové organizácie s právnou subjektivitou. Takto zvolené boli školy zámerne, aby bolo možné porovnať spokojnosť zamestnancov na dedinách a v meste.

Z komplexného hľadiska bolo hlavným cieľom diplomovej práce zistiť spokojnosť/nespokojnosť zamestnancov vo vybraných ZŠ s jednotlivými aspektmi ich pracovného života a identifikovať hlavné faktory v jednotlivých skúmaných oblastiach, spôsobujúce spokojnosť/nespokojnosť zamestnancov ZŠ. Čiastkovými cieľmi bolo zistiť, akú dôležitosť zamestnanci pripisujú jednotlivým faktorom a porovnať spokojnosť s faktormi medzi mestskou a dedinskými ZŠ. Diplomová práca je rozčlenená do dvoch častí a to časti teoretickej a časti praktickej. Praktická časť sa zaoberala pracovnou spokojnosťou a k jej vypracovaniu bola využitá odborná literatúra, ktorá je zameraná na skúmanú problematiku. Zachytáva vývoj, znaky i definície pracovnej spokojnosti, jej význam a dôsledky, ale i faktory, ktoré na ňu vplyvajú. Teoretická časť ďalej obsahuje vysvetlenie vzťahu medzi motiváciou a pracovnou spokojnosťou, teórie pracovnej spokojnosti a jej záver je venovaný metódam jej skúmania.

Druhou časťou diplomovej práce je praktická časť. V úvode sa nachádza charakteristika analyzovaných ZŠ, po ktorej nasledujú informácie o organizačnej štruktúre, zamestnancoch a kapacite týchto základných škôl. Následne bola časť práce venovaná faktorom vplyvajúcim na pracovnú spokojnosť zamestnancov ZŠ a samotné výsledky a ich interpretácia. V závere sú zhrnuté identifikované faktory a odporúčania, ktoré by mali pozitívne ovplyvniť spokojnosť zamestnancov.

Na základe zistených údajov bolo zostavené poradie jednotlivých faktorov a to od tých, ktoré sú zamestnancami ZŠ považované za najdôležitejšie až po tie, ktoré sú dôležité najmenej. Porovnanie spokojnosti medzi dedinskými a mestskou základnou školou neprinieslo výrazné rozdiely. Vo všetkých skúmaných oblastiach vykazovali spokojnosť či nespokojnosť, ktorá sa odlišovala len veľmi málo. Diplomová práca poukázala na dôležitosť pracovnej spokojnosti zamestnancov základných škôl a boli v nej splnené všetky stanovené ciele.

7 ZDROJE

Knižné a časopisecké zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
4. EVANS, Linda. *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. 1.vyd. London: Chapman Publishing Ltd., 1998. 208s. ISBN 1 85396389 5.
5. GANGULI, Harish Chandra. *Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientists*. 1.vyd. New Delhi: Concept Publishing Company, 1994. 97s. ISBN 81-7022-512-4.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1.vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979. 350 s.
8. KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. 2.vyd. Bratislava: UK, 2002. 190s. ISBN 80-223-1731-4
9. KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava : Práca, 1986. 240s.
10. KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KUBÁNI, Viliam. *Psychológia práce*. 2.vyd. Prešov: PU v Prešove, 2005. 81s. ISBN 80-8068-331-X.
12. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Sazba Centa, spol. s.r.o., 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228s. ISBN 80.247-0577-X.
15. PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.

16. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.
17. PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996, ISBN 80-7079-283-3.
18. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
19. PROVAZNÍK, Vladimír et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6.
20. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
21. ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
22. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*, 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
23. OLEXOVÁ, Cecília a Mária BOSÁKOVÁ, *Motivácia a spokojnosť zamestnancov*. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2006, č. 7, p. 184-192. ISSN-1335-8316.

Elektronické zdroje

24. URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. *Portál daňových poradců* [online]. 2006. [cit.29.1.2012]. Dostupný z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/docd685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>.
25. SYPTAK, J. Michael et al. 1999. Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. In Family Practice Management [online]. American Academy of Family Physicians. [cit. 27.1.2007]. Dostupný z: <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>.
26. URBAN, Jan. Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích. *Hospodářské noviny* [online]. 2001. [cit. 1. 3. 2012]. Dostupný z: <http://hn.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>.

Ostatné zdroje

27. Interné pramene základných škôl
28. Internetové stránky základných škôl

Zoznam skratiek


BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pracovníkov
EU	Európska Únia
CVC	Centrum Voľného Času
ZŠ	základná škola
ŠJ	školská jedáleň
ŠKD	Školský klub detí
SR	Slovenská republika
\bar{x}	vážený aritmetický priemer
s_x	smerodajná odchýlka
MOD	modus

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- Jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci seplně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, kterébyly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013


.....
jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Dotazník pracovnej spokojnosti

Príloha č. 2 Dátová matica neupravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

Príloha č. 3 Dátová matica neupravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

Príloha č. 4 Dátová matica upravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

Príloha č. 5 Dátová matica upravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

Príloha č. 6 Dôležitosť jednotlivých faktorov

DOTAZNÍK PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

Vážený respondent/ka,

som študentkou druhého ročníka nadväzujúceho štúdia VŠB –TU v Ostrave a týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, týkajúceho sa pracovnej spokojnosti. Cieľom výskumu je zistiť mieru spokojnosti zamestnancov s jednotlivými faktormi práce, identifikovať problémy.

Dotazník je ANONYMNÝ a Vaše odpovede budú slúžiť ako podklad pre vypracovanie diplomovej práce a podľa možnosti prispieť k ich odstráneniu zistených problémov. Váš názor je dôležitý a preto Vás prosím aby ste si otázky i odpovede pozorne prečítali a odpovedali pravdivo.

Spôsob značenia odpovedí je nasledovný: oddiele I. zaškrtnite odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje Vašu súčasnú situáciu. V oddieloch II. – VIII. pri jednotlivých otázkach preškrtnite číslo dopovedajúce miere Vašej spokojnosti. Význam čísel vysvetľuje nasledujúca tabuľka:

1	2	3	4	5	0
veľmi spokojný/á	spokojný/á	ani spokojný/á ani nespokojný/á	nespokojný/á	veľmi nespokojný/á	netýka sa ma

Vopred Vám ďakujem za ochotu spolupracovať a za čas, ktorý ste venovali vyplňaniu dotazníka. Vaše odpovede si veľmi vážim.

Bc. Monika Jarošová

ODDIEL I. (Osobné údaje)

Pri nasledujúcich otázkach zaškrtnite možnosť, ktorá najlepšie vystihuje Vašu súčasnú situáciu.

1. Pohlavie

☐ žena

☐ muž

2. Vek

☐ do 30 rokov

☐ do 40 rokov

☐ do 50 rokov

☐ do 60 rokov

☐ nad 60 rokov

3. Najvyššie ukončené vzdelanie

- ☐ základné
☐ stredoškolské s výučným listom
☐ stredoškolské s maturitou
☐ vysokoškolské bakalárske
☐ vysokoškolské magisterské, prípadne inžinierske
☐ iné

4. Vaša súčasná pracovná pozícia

- ☐ pedagogický pracovník vo vedúcom postavení
☐ pedagogický pracovník
☐ prevádzkový pracovník
☐ pracovník údržby

5. Dĺžka zamestnania v školstve

- ☐ menej než 1 rok
☐ 1 – 5 rokov
☐ 5 – 10 rokov
☐ 10 – 20 rokov
☐ viac než 20 rokov

ODDIEL II. (Starostlivosť o zamestnanca)

V oblasti **starostlivosti o zamestnanca** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
6.	S poskytovanými možnosťami vzdelávania	1	2	3	4	5	0
7.	S celkovou starostlivosťou o zamestnancov	1	2	3	4	5	0

ODDIEL III. (Pracovné podmienky)

V oblasti **pracovných podmienok** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
8.	S teplotou na pracovisku	1	2	3	4	5	0
9.	S osvetlením na pracovisku	1	2	3	4	5	0
10.	So stavom vybavenia pracoviska	1	2	3	4	5	0
11.	S bezpečnosťou a ochranou zdravia na pracovisku	1	2	3	4	5	0
12.	S vybavením tried a učební	1	2	3	4	5	0
13.	S dostupnosťou a kvalitou učebných pomôcok	1	2	3	4	5	0
14.	S dĺžkou a organizáciou pracovnej doby	1	2	3	4	5	0

ODDIEL IV. (Systém odmeňovania)

V oblasti **systému odmeňovania** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
15.	S Vaším celkovým finančným ohodnotením	1	2	3	4	5	0
16.	S Vaším základným platom	1	2	3	4	5	0
17.	S Vašou osobnou odmenou	1	2	3	4	5	0
18.	S príplatkami	1	2	3	4	5	0
19.	So systémom zamestnaneckých výhod	1	2	3	4	5	0
20.	So spravodlivosťou pri odmeňovaní výkonov	1	2	3	4	5	0

ODDIEL V. (Vzťahy s nadriadeným pracovníkom)

V oblasti **vzťahov s nadriadeným pracovníkom** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
21.	S komunikáciou s riaditeľom	1	2	3	4	5	0
22.	S komunikáciou so zástupcom	1	2	3	4	5	0
23.	S podporou zo strany nadriadeného	1	2	3	4	5	0
24.	S prístupom nadriadeného k zamestnancom	1	2	3	4	5	0
25.	S priehľadnosťou a tokom informácií	1	2	3	4	5	0
26.	S odbornou pomocou zo strany nadriadeného	1	2	3	4	5	0
27.	So spätnou väzbou	1	2	3	4	5	0
28.	So schopnosťou nadriadeného motivovať	1	2	3	4	5	0
29.	So štýlom vedenia Vášho nadriadeného	1	2	3	4	5	0
30.	S riadením a organizáciou školy	1	2	3	4	5	0

ODDIEL VI. (Práca v skupine)

V oblasti **práce v skupine** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
31.	So vzťahmi s kolegami	1	2	3	4	5	0
32.	S komunikáciou v pracovnej skupine	1	2	3	4	5	0
33.	S atmosférou na pracovisku	1	2	3	4	5	0
34.	So spoluprácou medzi kolegami	1	2	3	4	5	0
35.	S prerozdeľovaním úloh	1	2	3	4	5	0

ODDIEL VII. (Náplň práce)

V oblasti **pracovnej náplne** uveďte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla, ako ste spokojný/á:

Ako ste spokojný (á):		Hodnotenie					
36.	S náplňou práce	1	2	3	4	5	0
37.	S organizáciou práce	1	2	3	4	5	0
38.	S fyzickou náročnosťou práce	1	2	3	4	5	0
39.	S psychickou náročnosťou práce	1	2	3	4	5	0
40.	S možnosťou pracovného postupu alebo povýšenia	1	2	3	4	5	0
41.	S istotou zamestnania	1	2	3	4	5	0
42.	S využitím Vašej kvalifikácie a potenciálu	1	2	3	4	5	0
43.	S jasnosťou rozdelenia pracovnej zodpovednosti	1	2	3	4	5	0

ODDIEL VIII. (Dôležitosť jednotlivých faktorov)

Na stupnici od 1-5 zaznačte prosím preškrtnutím odpovedajúceho čísla ako sú pre Vás dôležité jednotlivé faktory:

1	2	3	4	5	0
veľmi dôležitý	dôležitý	ani dôležitý ani nedôležitý	nedôležitý	veľmi nedôležitý	netýka sa ma

		Hodnotenie					
44.	Poskytované možnosti vzdelávania	1	2	3	4	5	0
45.	Celková starostlivosť o zamestnancov	1	2	3	4	5	0
46.	Teplota na pracovisku	1	2	3	4	5	0
47.	Osvetlenie na pracovisku	1	2	3	4	5	0
48.	Stav vybavenia pracoviska	1	2	3	4	5	0
49.	Bezpečnosť a ochrana zdravia na pracovisku	1	2	3	4	5	0
50.	Vybavenie tried a učební	1	2	3	4	5	0
51.	Dostupnosť a kvalita učebných pomôcok	1	2	3	4	5	0

52.	Dĺžka a organizácia pracovnej doby	1	2	3	4	5	0
53.	Celkové finančné ohodnotenie	1	2	3	4	5	0
54.	Základný plat	1	2	3	4	5	0
55.	Osobná odmena	1	2	3	4	5	0
56.	Príplatky	1	2	3	4	5	0
57.	Systém zamestnaneckých výhod	1	2	3	4	5	0
58.	Spravodlivosť pri odmeňovaní výkonov	1	2	3	4	5	0
59.	Komunikácia s riaditeľom	1	2	3	4	5	0
60.	Komunikácia so zástupcom	1	2	3	4	5	0
61.	Podpora zo strany nadriadeného	1	2	3	4	5	0
62.	Prístup nadriadeného k zamestnancom	1	2	3	4	5	0
63.	Prehľadnosť a tok informácií	1	2	3	4	5	0
64.	Odborná pomoc zo strany nadriadeného	1	2	3	4	5	0
65.	Spätná väzba	1	2	3	4	5	0
66.	Schopnosť nadriadeného motivovať	1	2	3	4	5	0
67.	Štýl vedenia Vášho nadriadeného	1	2	3	4	5	0
68.	Riadenie a organizácia školy	1	2	3	4	5	0
69.	Vzťahy s kolegami	1	2	3	4	5	0
70.	Komunikácia v pracovnej skupine	1	2	3	4	5	0
71.	Atmosféra na pracovisku	1	2	3	4	5	0
72.	Spolupráca medzi kolegami	1	2	3	4	5	0
73.	Prerozdeľovanie úloh	1	2	3	4	5	0
74.	Náplň práce	1	2	3	4	5	0
75.	Organizácia práce	1	2	3	4	5	0
76.	Fyzická náročnosť práce	1	2	3	4	5	0
77.	Psychická náročnosť práce	1	2	3	4	5	0
78.	Možnosť pracovného postupu alebo povýšenia	1	2	3	4	5	0
79.	Istota zamestnania	1	2	3	4	5	0
80.	Využitie Vašej kvalifikácie a potenciálu	1	2	3	4	5	0
81.	Jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti	1	2	3	4	5	0

Vaše ďalšie poznámky a komentáre:

Ďakujem za spoluprácu a čas strávený vyplňaním dotazníka.

Dátová matica neupravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

Č. ot.	Vedúci pedagogickí pracovníci										Pedagogickí pracovníci										Prevádzkoví pracovníci										Pracovníci údržby										Spolu									
	varianty odpovedí (absolútne početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ										
	1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
6	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	10	21	10	0	0	0	2,0	0,70	2	41	2	3	2	0	0	5	1,2	1,14	0	12	0	1	1	0	0	1	1,7	1,25	x	3	14	28	13	0	0	6	1,8	0,89	2	61
7	1	3	0	1	0	0	2,2	0,98	2	5	10	20	7	4	0	0	2,1	0,89	2	41	3	7	1	1	0	0	2,0	0,82	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	14	32	9	6	0	0	2,1	0,87	2	61
8	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	10	27	4	0	0	0	1,9	0,57	2	41	5	4	0	3	0	0	2,1	1,19	1	12	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	19	35	4	3	0	0	1,9	0,74	2	61
9	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	21	1	0	0	0	1,6	0,54	2	41	5	4	3	0	0	0	1,8	0,80	1	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	27	30	4	0	0	0	1,6	0,61	2	61
10	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	9	19	11	2	0	0	2,1	0,81	2	41	1	7	0	4	0	0	2,6	1,04	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	12	32	11	6	0	0	2,2	0,86	2	61
11	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	13	24	4	0	0	0	1,8	0,61	2	41	2	6	4	0	0	0	2,2	0,69	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	18	34	9	0	0	0	1,9	0,65	2	61
12	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	9	17	12	3	0	0	2,2	0,87	2	41	4	0	2	0	0	6	0,8	1,07	0	12	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	16	20	16	3	0	6	1,9	1,05	2	61
13	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	3	21	15	2	0	0	2,4	0,69	2	41	2	0	2	0	4	4	2,3	2,13	x	12	0	0	1	0	0	2	1,0	1,41	0	3	5	26	18	2	4	6	2,3	1,19	2	61
14	1	3	1	0	0	0	2,0	0,63	2	5	9	23	6	0	3	0	2,1	1,00	2	41	4	4	1	1	2	0	2,4	1,44	x	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	14	33	8	1	5	0	2,2	1,06	2	61
15	0	1	2	0	2	0	3,6	1,20	x	5	1	7	14	4	15	0	3,6	1,21	5	41	0	1	4	3	4	0	3,8	0,99	x	12	0	0	1	2	0	0	3,7	0,47	4	3	1	9	21	9	21	0	3,7	1,14	x	61
16	0	1	1	1	2	0	3,8	1,17	5	5	1	6	11	8	15	0	3,7	1,17	5	41	0	1	4	3	4	0	3,8	0,99	x	12	0	0	0	3	0	0	4,0	0,00	4	3	1	8	16	15	21	0	3,8	1,11	5	61
17	0	1	1	0	3	0	4,0	1,26	5	5	2	15	7	7	10	0	3,2	1,29	2	41	0	4	2	2	4	0	3,5	1,26	x	12	0	0	0	3	0	0	4,0	0,00	4	3	2	20	10	12	17	0	3,4	1,28	2	61
18	1	0	1	1	2	0	3,6	1,50	5	5	3	16	5	6	11	0	3,1	1,37	2	41	0	2	3	0	4	3	2,8	1,92	5	12	0	0	2	1	0	0	3,3	0,47	3	3	4	18	11	8	17	3	3,1	1,49	2	61
19	0	0	3	0	2	0	3,8	0,98	3	5	4	10	9	7	11	0	3,3	1,34	5	41	0	2	5	0	5	0	3,7	1,18	x	12	0	0	1	2	0	0	3,7	0,47	4	3	4	12	18	9	18	0	3,4	1,27	x	61
20	0	2	2	0	1	0	3,0	1,10	x	5	3	15	8	5	10	0	3,1	1,32	2	41	0	6	2	0	4	0	3,2	1,34	2	12	0	0	2	1	0	0	3,3	0,47	3	3	3	23	14	6	15	0	3,1	1,28	2	61
21	2	1	0	0	0	2	0,8	0,75	x	5	22	18	1	0	0	0	1,5	0,55	1	41	5	6	1	0	0	0	1,7	0,62	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	3	3	29	28	2	0	0	2	1,5	0,62	1	61
22	3	0	0	0	1	1	1,6	1,74	1	5	14	22	2	1	2	0	1,9	0,96	2	41	4	5	2	0	1	0	2,1	1,11	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	3	3	21	29	5	1	4	1	1,9	1,07	2	61
23	2	2	0	0	0	1	1,2	0,75	x	5	19	20	2	0	0	0	1,6	0,58	2	41	4	7	1	0	0	0	1,8	0,60	2	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	25	30	5	0	0	1	1,6	0,65	2	61
24	2	2	0	0	0	1	1,2	0,75	x	5	17	20	3	1	0	0	1,7	0,71	2	41	5	4	3	0	0	0	1,8	0,80	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	24	28	7	1	0	1	1,7	0,75	2	61
25	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	11	23	7	0	0	0	1,9	0,66	2	41	7	2	3	0	0	0	1,7	0,85	1	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	20	28	13	0	0	0	1,9	0,73	2	61
26	2	2	0	0	0	1	1,2	0,75	x	5	12	27	2	0	0	0	1,8	0,53	2	41	4	5	3	0	0	0	1,9	0,76	2	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	18	35	7	0	0	1	1,8	0,66	2	61
27	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	10	26	5	0	0	0	1,9	0,59	2	41	5	5	2	0	0	0	1,8	0,72	x	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	18	35	8	0	0	0	1,8	0,63	2	61
28	2	2	0	0	0	1	1,2	0,75	x	5	11	24	6	0	0	0	1,9	0,63	2	41	5	3	4	0	0	0	1,9	0,86	1	12	0	0	3	0	0	0	3,0	0,00	3	3	18	29	13	0	0	1	1,9	0,75	2	61
29	2	2	0	0	0	1	1,2	0,75	x	5	17	21	3	0	0	0	1,7	0,61	2	41	6	5	1	0	0	0	1,6	0,64	1	12	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	26	28	6	0	0	1	1,6	0,68	2	61
30	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	19	3	0	0	0	1,6	0,62	x	41	5	6	1	0	0	0	1,7	0,62	2	12	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	28	27	6	0	0	0	1,6	0,65	1	61

Dátová matica neupravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

31	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	7	28	6	0	0	0	2,0	0,56	2	41	6	5	1	0	0	0	1,6	0,64	1	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	13	41	7	0	0	0	1,9	0,56	2	61
32	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	7	25	9	0	0	0	2,0	0,62	2	41	5	6	1	0	0	0	1,7	0,62	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	12	38	11	0	0	0	2,0	0,61	2	61
33	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	6	25	9	1	0	0	2,1	0,67	2	41	1	10	1	0	0	0	2,0	0,41	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	7	43	10	1	0	0	2,1	0,58	2	61
34	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	8	25	8	0	0	0	2,0	0,62	2	41	6	5	1	0	0	0	1,6	0,64	1	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	14	38	9	0	0	0	1,9	0,61	2	61
35	0	5	0	0	0	0	2,0	0,00	2	5	8	26	7	0	0	0	2,0	0,60	2	41	1	9	2	0	0	0	2,1	0,49	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	9	43	9	0	0	0	2,0	0,54	2	61
36	0	4	0	0	1	0	2,6	1,20	2	5	6	22	10	2	1	0	2,3	0,86	2	41	0	8	2	1	1	0	2,6	0,95	2	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	7	35	13	3	3	0	2,3	0,92	2	61
37	0	4	0	0	1	0	2,6	1,20	2	5	7	26	8	0	0	0	2,0	0,60	2	41	4	3	3	0	2	0	2,4	1,38	1	12	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	11	35	11	1	3	0	2,2	0,91	2	61
38	1	3	1	0	0	0	2,0	0,63	2	5	9	23	8	0	1	0	2,0	0,79	2	41	0	5	3	2	2	0	3,1	1,11	2	12	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	10	33	12	3	3	0	2,3	0,96	2	61
39	0	1	1	2	1	0	3,6	1,02	4	5	3	8	17	5	8	0	3,2	1,17	3	41	0	7	5	0	0	0	2,4	0,49	2	12	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	4	16	25	7	9	0	3,0	1,11	3	61
40	0	4	1	0	0	0	2,2	0,40	2	5	3	13	20	2	3	0	2,7	0,94	3	41	0	2	5	2	0	3	2,3	1,42	3	12	0	0	1	2	0	0	3,7	0,47	4	3	3	19	27	6	3	3	2,6	1,06	3	61
41	1	2	0	1	1	0	2,8	1,47	2	5	5	12	5	8	11	0	3,2	1,42	2	41	0	5	1	2	4	0	3,4	1,32	2	12	1	0	0	2	0	0	3,0	1,41	4	3	7	19	6	13	16	0	3,2	1,41	2	61
42	1	3	1	0	0	0	2,0	0,63	2	5	8	20	12	0	1	0	2,2	0,82	2	41	0	3	6	0	0	3	2,0	1,22	3	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	9	27	21	0	1	3	2,1	0,90	2	61
43	1	3	1	0	0	0	2,0	0,63	2	5	8	26	6	1	0	0	2,0	0,66	2	41	1	8	2	1	0	0	2,3	0,72	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	10	39	10	2	0	0	2,1	0,67	2	61
44	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	17	22	2	0	0	0	1,6	0,57	2	41	3	1	4	0	0	4	1,4	1,26	x	12	0	0	2	0	0	1	2,0	1,41	3	3	22	26	8	0	0	5	1,6	0,82	2	61
45	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	14	14	12	1	0	0	2,0	0,86	x	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	25	21	14	1	0	0	1,9	0,83	1	61
46	4	1	0	0	0	0	1,2	0,40	1	5	19	21	1	0	0	0	1,6	0,54	2	41	6	6	0	0	0	0	1,5	0,50	x	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	29	31	1	0	0	0	1,5	0,53	2	61
47	4	1	0	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	15	3	0	0	0	1,5	0,63	1	41	4	7	0	1	0	0	1,8	0,80	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	31	26	3	1	0	0	1,6	0,66	1	61
48	4	1	0	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	18	0	0	0	0	1,4	0,50	1	41	5	6	1	0	0	0	1,7	0,62	2	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	32	28	1	0	0	0	1,5	0,53	1	61
49	4	1	0	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	15	3	0	0	0	1,5	0,63	1	41	4	8	0	0	0	0	1,7	0,47	2	12	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	32	26	3	0	0	0	1,5	0,59	1	61
50	4	1	0	0	0	0	1,2	0,40	1	5	21	16	3	1	0	0	1,6	0,73	1	41	3	4	2	0	0	3	1,4	1,04	2	12	0	0	1	0	0	2	1,0	1,41	0	3	28	21	6	1	0	5	1,5	0,84	1	61
51	1	4	0	0	0	0	1,8	0,40	2	5	19	14	8	0	0	0	1,7	0,77	1	41	3	0	2	0	0	7	0,8	1,09	0	12	0	0	1	0	0	2	1,0	1,41	0	3	23	18	11	0	0	9	1,5	0,95	1	61
52	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	17	24	0	0	0	0	1,6	0,49	2	41	7	3	1	1	0	0	1,7	0,94	1	12	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	27	31	2	1	0	0	1,6	0,63	2	61
53	2	1	1	1	0	0	2,2	1,17	1	5	21	10	6	1	3	0	1,9	1,19	1	41	7	3	0	2	0	0	1,8	1,09	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	31	15	8	4	3	0	1,9	1,16	1	61
54	2	1	2	0	0	0	2,0	0,89	x	5	19	9	8	2	3	0	2,0	1,23	1	41	7	3	1	1	0	0	1,7	0,94	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	29	14	12	3	3	0	2,0	1,14	1	61
55	2	1	1	0	1	0	2,4	1,50	1	5	21	16	3	1	0	0	1,6	0,73	1	41	8	2	1	1	0	0	1,6	0,95	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	32	20	6	2	1	0	1,7	0,90	1	61
56	2	1	2	0	0	0	2,0	0,89	x	5	20	16	4	1	0	0	1,7	0,75	1	41	7	3	1	1	0	0	1,7	0,94	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	29	22	8	2	0	0	1,7	0,81	1	61
57	2	0	3	0	0	0	2,2	0,98	3	5	15	19	4	3	0	0	1,9	0,86	2	41	5	5	0	2	0	0	1,9	1,04	x	12	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	22	26	7	6	0	0	2,0	0,93	2	61
58	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	19	17	4	1	0	0	1,7	0,75	1	41	7	4	0	1	0	0	1,6	0,47	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	28	25	6	2	0	0	1,7	0,78	1	61
59	2	1	0	0	0	2	0,8	0,75	x	5	25	14	2	0	0	0	1,4	0,59	1	41	8	3	0	1	0	0	1,5	0,87	1	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	35	21	2	1	0	2	1,4	0,69	1	61
60	3	0	0	0	1	1	1,6	1,74	1	5	24	15	2	0	0	0	1,5	0,59	1	41	7	3	0	1	1	0	1,8	1,28	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	34	20	3	1	2	1	1,6	0,93	1	61

Dátová matica neupravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

61	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	26	13	2	0	0	0	1,4	0,58	1	41	8	3	0	1	0	0	1,5	0,87	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	37	20	3	1	0	0	1,5	0,67	1	61
62	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	23	16	2	0	0	0	1,5	0,59	1	41	8	3	0	1	0	0	1,5	0,87	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	34	22	3	1	0	1	1,5	0,67	1	61
63	3	1	1	0	0	0	1,6	0,80	1	5	19	18	3	1	0	0	1,7	0,72	1	41	5	6	0	1	0	0	1,8	0,83	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	27	27	5	2	0	0	1,7	0,75	x	61
64	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	25	13	3	0	0	0	1,5	0,63	1	41	4	3	1	1	0	3	1,4	1,19	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	32	19	5	1	0	4	1,5	0,80	1	61
65	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	18	20	3	0	0	0	1,6	0,62	2	41	3	4	3	0	1	1	2,1	1,26	2	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	24	26	8	0	1	2	1,7	0,85	2	61
66	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	21	16	4	0	0	0	1,6	0,66	1	41	4	4	4	0	0	0	2,0	0,82	x	12	0	1	2	0	0	0	2,7	0,47	3	3	28	22	10	0	0	1	1,7	0,76	1	61
67	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	22	18	0	1	0	0	1,5	0,63	1	41	7	4	1	0	0	0	1,5	0,65	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	32	25	2	1	0	1	1,5	0,67	1	61
68	3	1	0	0	0	1	1,0	0,63	1	5	25	15	0	1	0	0	1,4	0,63	1	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	36	23	0	1	0	1	1,4	0,61	1	61
69	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	19	19	2	1	0	0	1,6	0,69	x	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	30	27	3	1	0	0	1,6	0,66	1	61
70	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	21	1	0	0	0	1,6	0,54	2	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	31	29	1	0	0	0	1,5	0,53	1	61
71	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	22	16	3	0	0	0	1,5	0,63	1	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	33	24	4	0	0	0	1,5	0,62	1	61
72	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	18	20	3	0	0	0	1,6	0,62	2	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	29	26	6	0	0	0	1,6	0,66	1	61
73	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	18	19	4	0	0	0	1,7	0,65	2	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	28	28	5	0	0	0	1,6	0,63	x	61
74	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	19	20	2	0	0	0	1,6	0,58	2	41	8	4	0	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	30	27	4	0	0	0	1,6	0,61	1	61
75	2	2	1	0	0	0	1,8	0,75	x	5	19	21	1	0	0	0	1,6	0,54	2	41	7	5	0	0	0	0	1,4	0,49	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	28	30	3	0	0	0	1,6	0,58	2	61
76	3	0	1	1	0	0	2,0	1,26	1	5	15	19	5	1	1	0	1,9	0,89	2	41	3	8	1	0	0	0	1,8	0,55	2	12	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	22	28	8	2	1	0	1,9	0,87	2	61
77	2	1	0	2	0	0	2,4	1,36	x	5	16	17	6	2	0	0	1,9	0,84	2	41	4	7	1	0	0	0	1,8	0,60	2	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	22	27	8	4	0	0	1,9	0,86	2	61
78	2	3	0	0	0	0	1,6	0,49	2	5	18	17	5	1	0	0	1,7	0,77	1	41	6	4	2	0	0	0	1,7	0,75	1	12	0	0	1	2	0	0	3,7	0,47	4	3	26	24	8	3	0	0	1,8	0,85	1	61
79	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	27	9	4	1	0	0	1,5	0,77	1	41	10	1	1	0	0	0	1,3	0,60	1	12	2	0	1	0	0	0	1,7	0,94	1	3	42	12	6	1	0	0	1,4	0,74	1	61
80	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	22	16	3	0	0	0	1,5	0,63	1	41	4	3	5	0	0	0	2,1	0,86	5	12	0	0	3	0	0	0	3,0	0,00	3	3	29	21	11	0	0	0	1,7	0,75	1	61
81	3	2	0	0	0	0	1,4	0,49	1	5	22	15	4	0	0	0	1,6	0,66	1	41	6	5	1	0	0	0	1,6	0,64	1	12	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	31	24	6	0	0	0	1,6	0,66	1	61

Dátová matica neupravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

Č. ot.	Vedúci pedagogickí pracovníci										Pedagogickí pracovníci										Prevádzkoví pracovníci										Pracovníci údržby										Spolu									
	varianty odpovědí (absolutné početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovědí (absolutné početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovědí (absolutné početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovědí (absolutné početnosti)						\bar{x}	s_x	MOD	Σ										
	1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0					1	2	3	4	5	0	1	2	3	4
6	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	20	11	2	1	0	1	1,5	0,77	1	35	2	0	0	0	0	2	0,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	25	12	3	1	0	3	1,4	0,81	1	44
7	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	14	15	5	1	0	0	1,8	0,79	1	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	16	18	9	1	0	0	1,9	0,80	2	44
8	0	2	0	0	1	0	3,0	1,42	2	3	11	12	9	3	0	0	2,1	0,95	2	35	4	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	15	15	10	3	1	0	2,1	1,02	x	44
9	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	24	10	1	0	0	0	1,3	0,53	1	35	4	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	28	13	2	1	0	0	1,5	0,57	1	44
10	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	15	16	3	1	0	0	1,7	0,74	2	35	1	2	1	0	0	0	2,0	0,71	2	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	16	20	6	2	0	0	1,9	0,81	2	44
11	1	1	0	1	0	0	2,3	1,25	x	3	18	16	1	0	0	0	1,5	0,55	1	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	19	22	2	1	0	0	1,7	0,70	2	44
12	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	14	15	5	1	0	0	1,8	0,79	2	35	1	0	0	0	0	3	0,3	0,43	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	15	17	7	2	0	3	1,8	0,95	2	44
13	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	10	17	6	2	0	0	2,0	0,83	2	35	0	0	0	0	0	4	0,0	0,00	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	10	19	8	3	0	4	1,9	1,02	2	44
14	1	1	0	1	0	0	2,3	1,25	x	3	21	11	2	0	1	0	1,5	0,84	1	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	22	16	4	1	1	0	1,7	0,89	1	44
15	0	1	0	1	1	0	3,7	1,25	x	3	3	6	14	10	2	0	3,1	1,01	3	35	0	0	0	4	0	0	4,0	0,00	4	4	0	0	1	1	0	0	3,5	0,50	x	2	3	7	15	16	3	0	3,2	1,01	4	44
16	0	1	0	1	1	0	3,7	1,25	x	3	1	4	12	13	5	0	3,5	0,97	4	35	0	0	2	2	0	0	3,5	0,50	x	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	1	5	16	16	6	0	3,5	0,94	x	44
17	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	4	10	16	4	1	0	2,7	0,92	3	35	0	0	4	0	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	4	12	22	5	1	0	2,7	0,87	3	44
18	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	4	9	12	7	1	2	2,6	1,18	3	35	0	0	1	0	0	3	0,8	1,30	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	4	11	15	8	1	5	2,5	1,27	3	44
19	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	5	9	7	12	0	2	2,6	1,24	4	35	0	0	4	0	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	1	1	0	0	3,5	0,50	x	2	5	11	12	14	0	2	2,7	1,16	4	44
20	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	11	9	7	3	3	2	2,2	1,35	1	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	11	14	10	4	3	2	2,3	1,25	2	44
21	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	20	10	5	0	0	0	1,6	0,73	1	35	4	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	25	13	5	1	0	0	1,6	0,78	1	44
22	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	24	10	1	0	0	0	1,3	0,53	1	35	4	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	29	13	2	0	0	0	1,4	0,57	1	44
23	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	22	7	6	0	0	0	1,5	0,77	1	35	3	1	0	0	0	0	1,3	0,43	1	4	0	1	0	0	0	1	1,0	1,00	x	2	26	10	7	0	0	1	1,5	0,78	1	44
24	1	1	0	0	0	1	1,0	0,82	x	3	19	10	4	2	0	0	1,7	0,89	1	35	2	2	0	0	0	0	1,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	23	13	5	2	0	1	1,6	0,88	1	44
25	1	0	2	0	0	0	2,3	0,94	3	3	10	18	6	1	0	0	1,9	0,75	2	35	1	2	1	0	0	0	2,0	0,71	2	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	12	21	9	2	0	0	2,0	0,81	2	44
26	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	17	10	8	0	0	0	1,7	0,80	1	35	2	2	0	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	20	13	11	0	0	0	1,8	0,81	1	44
27	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	12	12	9	1	0	1	1,9	0,91	x	35	2	0	0	0	0	2	0,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	15	14	11	1	0	3	1,8	0,96	1	44
28	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	14	11	6	4	0	0	2,0	1,01	1	35	1	3	0	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	16	16	7	5	0	0	2,0	0,99	x	44
29	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	9	7	2	0	0	1,8	0,94	1	35	2	2	0	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	20	14	7	3	0	0	1,8	0,93	1	44
30	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	18	11	5	1	0	0	1,7	0,82	1	35	2	2	0	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	21	16	6	1	0	0	1,7	0,79	1	44
31	0	2	0	0	0	1	1,3	0,94	2	3	10	16	9	0	0	0	2,0	0,74	2	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	1	0	0	0	0	1,5	0,50	x	2	11	23	9	0	0	1	1,9	0,73	2	44

Dátová matica neupravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

32	0	0	2	0	0	1	2,0	1,41	3	3	9	13	10	3	0	0	2,2	0,92	2	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	1	1	0	0	0	0	1,5	0,50	x	2	10	17	13	3	0	1	2,2	0,93	2	44
33	0	1	1	0	0	1	1,7	1,25	x	3	7	17	10	1	0	0	2,1	0,76	2	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	8	22	12	1	0	1	2,1	0,79	2	44
34	0	0	2	0	0	1	2,0	1,41	3	3	9	15	9	2	0	0	2,1	0,85	2	35	0	1	3	0	0	0	2,8	0,43	3	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	10	16	15	2	0	1	2,2	0,90	2	44
35	0	1	0	1	0	1	2,0	1,63	x	3	7	17	10	1	0	0	2,1	0,76	2	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	0	0	1	1	0	0	3,5	0,50	x	2	7	20	13	3	0	1	2,2	0,88	2	44
36	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	7	26	2	0	0	0	1,9	0,49	2	35	0	1	3	0	0	0	2,8	0,43	3	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	7	29	8	0	0	0	2,0	0,58	2	44
37	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	10	21	4	0	0	0	1,8	0,61	2	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	10	26	7	1	0	0	2,0	0,69	2	44
38	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	7	21	6	0	0	1	1,9	0,63	2	35	0	0	4	0	0	0	3,0	0,00	3	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	7	25	10	1	0	1	2,1	0,75	2	44
39	0	1	0	2	0	0	3,3	0,94	4	3	3	11	15	5	0	1	2,6	0,83	3	35	0	0	4	0	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	1	1	0	0	3,5	0,50	x	2	3	12	20	8	0	1	2,7	0,92	3	44
40	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	5	11	10	3	3	3	2,4	1,31	2	35	0	0	0	1	0	3	1,0	1,73	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	5	13	12	5	3	6	2,3	1,38	2	44
41	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	6	17	11	1	0	0	2,2	0,75	2	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	6	24	13	1	0	0	2,2	0,69	2	44
42	0	2	0	1	0	0	2,7	0,94	2	3	11	16	7	1	0	0	1,9	0,79	2	35	0	0	1	0	0	3	0,8	1,30	0	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	11	19	8	3	0	3	1,9	0,99	2	44
43	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	12	14	9	0	0	0	1,9	0,77	2	35	2	1	1	0	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	14	18	12	0	0	0	2,0	0,77	2	44
44	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	16	15	2	1	0	1	1,6	0,76	1	35	0	0	0	0	0	4	0,0	0,00	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	17	17	4	1	0	5	1,5	0,89	x	44
45	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	22	11	0	1	0	1	1,4	0,68	1	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	22	17	2	2	0	1	1,6	0,81	1	44
46	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	9	21	5	0	0	0	1,9	0,62	2	35	3	1	0	0	0	0	1,3	0,43	1	4	0	1	0	1	0	0	3,0	1,00	x	2	12	26	5	1	0	0	1,9	0,68	2	44
47	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	12	15	8	0	0	0	1,9	0,75	2	35	4	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	0	0	0	1	1,0	1,00	x	2	16	19	8	0	0	1	1,8	0,76	2	44
48	0	3	0	0	0	0	2,0	0,00	2	3	18	16	1	0	0	0	1,5	0,55	1	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	18	23	3	0	0	0	1,7	0,60	2	44
49	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	15	15	5	0	0	0	1,7	0,70	x	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	16	21	7	0	0	0	1,8	0,69	2	44
50	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	18	0	0	0	0	1,5	0,50	2	35	0	0	0	0	0	4	0,0	0,00	0	4	0	0	2	0	0	0	3,0	0,00	3	2	18	20	2	0	0	4	1,5	0,72	2	44
51	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	20	13	2	0	0	0	1,5	0,60	1	35	0	0	0	0	0	4	0,0	0,00	0	4	0	0	1	0	0	1	1,5	1,50	x	2	21	15	3	0	0	5	1,4	0,77	1	44
52	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	17	17	1	0	0	0	1,5	0,55	x	35	0	1	3	0	0	0	2,8	0,43	3	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	19	20	5	0	0	0	1,7	0,67	2	44
53	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	24	8	0	2	0	1	1,4	0,80	1	35	1	1	1	1	0	0	2,5	1,12	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	28	10	2	3	0	1	1,5	0,89	1	44
54	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	20	10	1	1	2	1	1,6	1,10	1	35	2	0	1	1	0	0	2,3	1,30	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	25	11	3	2	2	1	1,7	1,10	1	44
55	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	19	13	1	1	0	1	1,5	0,73	1	35	1	1	1	1	0	0	2,5	1,12	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	23	15	3	2	0	1	1,6	0,83	1	44
56	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	17	9	5	3	1	0	1,9	1,11	1	35	1	0	2	0	0	1	1,8	1,30	3	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	20	11	8	3	1	1	1,9	1,09	1	44
57	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	11	17	5	1	0	1	1,8	0,81	2	35	1	1	2	0	0	0	2,3	0,83	3	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	14	20	8	1	0	1	1,9	0,81	2	44
58	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	20	11	3	0	0	1	1,5	0,69	1	35	2	1	1	0	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	24	14	5	0	0	1	1,5	0,72	1	44
59	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	0	1,3	0,47	1	35	1	3	0	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	27	16	1	0	0	0	1,4	0,54	1	44
60	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	0	1,3	0,47	1	35	1	3	0	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	27	16	1	0	0	0	1,4	0,54	1	44
61	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	22	13	0	0	0	0	1,4	0,48	2	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	25	18	1	0	0	0	1,5	0,54	1	44

Dátová matica neupravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

62	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	0	1,3	0,47	1	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	26	16	2	0	0	0	1,5	0,58	1	44
63	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	13	18	3	1	0	0	1,8	0,72	2	35	0	0	4	0	0	0	3,0	0,00	3	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	15	20	8	1	0	0	1,9	0,78	2	44
64	1	1	1	0	0	0	2,0	0,00	x	3	13	20	2	0	0	0	1,7	0,57	2	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	14	24	6	0	0	0	1,8	0,65	2	44
65	1	1	1	0	0	0	2,0	0,00	x	3	11	18	6	0	0	0	1,9	0,68	2	35	0	2	1	0	0	1	1,8	1,09	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	12	22	9	0	0	1	1,9	0,75	2	44
66	1	1	1	0	0	0	2,0	0,00	x	3	16	15	4	0	0	0	1,7	0,67	1	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	17	21	6	0	0	0	1,8	0,68	2	44
67	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	23	11	1	0	0	0	1,4	0,54	1	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	25	17	2	0	0	0	1,5	0,58	1	44
68	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	21	13	1	0	0	0	1,4	0,55	1	35	1	3	0	0	0	0	1,8	0,43	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	25	17	2	0	0	0	1,5	0,58	1	44
69	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	15	17	3	0	0	0	1,7	0,63	2	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	17	23	4	0	0	0	1,7	0,62	2	44
70	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	13	16	5	0	1	0	1,9	0,87	2	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	15	21	7	0	1	0	1,9	0,83	2	44
71	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	18	14	3	0	0	0	1,6	0,65	1	35	0	2	2	0	0	0	2,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	22	16	6	0	0	0	1,6	0,71	1	44
72	3	0	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	18	14	3	0	0	0	1,6	0,65	1	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	22	17	5	0	0	0	1,6	0,68	1	44
73	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	8	22	5	0	0	0	1,9	0,60	2	35	1	2	1	0	0	0	2,0	0,71	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	11	25	8	0	0	0	1,9	0,65	2	44
74	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	17	1	0	0	0	1,5	0,55	x	35	2	1	1	0	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	20	21	3	0	0	0	1,6	0,61	2	44
75	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	14	19	1	0	0	1	1,6	0,60	2	35	2	1	1	0	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	17	23	3	0	0	1	1,6	0,64	2	44
76	0	2	1	0	0	0	2,3	0,47	2	3	10	20	3	1	0	1	1,8	0,75	2	35	2	0	2	0	0	0	2,0	1,00	x	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	12	23	7	1	0	1	1,9	0,78	2	44
77	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	16	16	1	2	0	0	1,7	0,78	x	35	0	3	1	0	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	18	21	3	2	0	0	1,8	0,77	2	44
78	1	1	1	0	0	0	2,0	0,82	x	3	18	12	4	1	0	0	1,7	0,79	1	35	0	0	1	0	0	3	0,8	1,30	0	4	0	1	1	0	0	0	2,5	0,50	x	2	19	14	7	1	0	3	1,6	0,91	1	44
79	2	1	0	0	0	0	1,3	0,47	1	3	26	8	1	0	0	0	1,3	0,51	1	35	0	1	3	0	0	0	2,8	0,43	3	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	29	10	5	0	0	0	1,5	0,69	1	44
80	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	22	11	2	0	0	0	1,4	0,60	1	35	0	0	1	0	0	3	0,8	1,30	0	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	24	13	4	0	0	3	1,4	0,75	1	44
81	1	2	0	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	17	1	0	0	0	1,5	0,55	x	35	0	4	0	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	2	19	23	2	0	0	0	1,6	0,57	2	44

Dátová matica upravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

Č. ot.	Vedúci pedagogickí pracovníci									Pedagogickí pracovníci									Prevádzkoví pracovníci									Pracovníci údržby									Spolu								
	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ
	1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				
6	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	10	21	10	0	0	2,0	0,70	2	41	2	3	2	0	0	2,0	0,76	2	7	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	14	28	13	0	0	2,0	0,70	2	55
7	1	3	0	1	0	2,2	0,98	2	5	10	20	7	4	0	2,1	0,89	2	41	3	7	1	1	0	2,0	0,82	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	14	32	9	6	0	2,1	0,87	2	61
8	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	10	27	4	0	0	1,9	0,57	2	41	5	4	0	3	0	2,1	1,19	1	12	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	19	35	4	3	0	1,9	0,74	2	61
9	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	21	1	0	0	1,6	0,54	2	41	5	4	3	0	0	1,8	0,80	1	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	27	30	4	0	0	1,6	0,61	2	61
10	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	9	19	11	2	0	2,1	0,81	2	41	1	7	0	4	0	2,6	1,04	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	12	32	11	6	0	2,2	0,86	2	61
11	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	13	24	4	0	0	1,8	0,61	2	41	2	6	4	0	0	2,2	0,69	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	18	34	9	0	0	1,9	0,65	2	61
12	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	9	17	12	3	0	2,2	0,87	2	41	4	0	2	0	0	1,7	0,47	1	6	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	16	20	16	3	0	2,1	0,89	2	55
13	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	3	21	15	2	0	2,4	0,69	2	41	2	0	2	0	4	3,5	1,66	5	8	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	5	26	18	2	4	2,5	0,97	2	55
14	1	3	1	0	0	2,0	0,63	2	5	9	23	6	0	3	2,1	1,00	2	41	4	4	1	1	2	2,4	1,44	x	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	14	33	8	1	5	2,2	1,06	2	61
15	0	1	2	0	2	3,6	1,20	x	5	1	7	14	4	15	3,6	1,21	5	41	0	1	4	3	4	3,8	0,99	x	12	0	0	1	2	0	3,7	0,47	4	3	1	9	21	9	21	3,7	1,14	x	61
16	0	1	1	1	2	3,8	1,17	5	5	1	6	11	8	15	3,7	1,17	5	41	0	1	4	3	4	3,8	0,99	x	12	0	0	0	3	0	4,0	0,00	4	3	1	8	16	15	21	3,8	1,11	5	61
17	0	1	1	0	3	4,0	1,26	5	5	2	15	7	7	10	3,2	1,29	2	41	0	4	2	2	4	3,5	1,26	x	12	0	0	0	3	0	4,0	0,00	4	3	2	20	10	12	17	3,4	1,28	2	61
18	1	0	1	1	2	3,6	1,50	5	5	3	16	5	6	11	3,1	1,37	2	41	0	2	3	0	4	3,7	1,25	5	9	0	0	2	1	0	3,3	0,47	3	3	4	18	11	8	17	3,3	1,36	2	58
19	0	0	3	0	2	3,8	0,98	3	5	4	10	9	7	11	3,3	1,34	5	41	0	2	5	0	5	3,7	1,18	x	12	0	0	1	2	0	3,7	0,47	4	3	4	12	18	9	18	3,4	1,27	x	61
20	0	2	2	0	1	3,0	1,10	x	5	3	15	8	5	10	3,1	1,32	2	41	0	6	2	0	4	3,2	1,34	2	12	0	0	2	1	0	3,3	0,47	3	3	3	23	14	6	15	3,1	1,28	2	61
21	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	22	18	1	0	0	1,5	0,55	1	41	5	6	1	0	0	1,7	0,62	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	29	28	2	0	0	1,5	0,56	1	59
22	3	0	0	0	1	2,0	1,73	1	4	14	22	2	1	2	1,9	0,96	2	41	4	5	2	0	1	2,1	1,11	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	21	29	5	1	4	2,0	1,05	2	60
23	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	19	20	2	0	0	1,6	0,58	2	41	4	7	1	0	0	1,8	0,60	2	12	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	25	30	5	0	0	1,7	0,62	2	60
24	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	17	20	3	1	0	1,7	0,71	2	41	5	4	3	0	0	1,8	0,80	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	24	28	7	1	0	1,8	0,72	2	60
25	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	11	23	7	0	0	1,9	0,66	2	41	7	2	3	0	0	1,7	0,85	1	12	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	20	28	13	0	0	1,9	0,73	2	61
26	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	12	27	2	0	0	1,8	0,53	2	41	4	5	3	0	0	1,9	0,76	2	12	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	18	35	7	0	0	1,8	0,62	2	60
27	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	10	26	5	0	0	1,9	0,59	2	41	5	5	2	0	0	1,8	0,72	x	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	18	35	8	0	0	1,8	0,63	2	61
28	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	11	24	6	0	0	1,9	0,63	2	41	5	3	4	0	0	1,9	0,86	1	12	0	0	3	0	0	3,0	0,00	3	3	18	29	13	0	0	1,9	0,71	2	60
29	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	17	21	3	0	0	1,7	0,61	2	41	6	5	1	0	0	1,6	0,64	1	12	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	26	28	6	0	0	1,7	0,65	2	60
30	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	19	3	0	0	1,6	0,62	x	41	5	6	1	0	0	1,7	0,62	2	12	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	28	27	6	0	0	1,6	0,65	1	61
31	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	7	28	6	0	0	2,0	0,56	2	41	6	5	1	0	0	1,6	0,64	1	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	13	41	7	0	0	1,9	0,56	2	61

Dátová matica upravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

32	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	7	25	9	0	0	2,0	0,62	2	41	5	6	1	0	0	1,7	0,62	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	12	38	11	0	0	2,0	0,61	2	61
33	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	6	25	9	1	0	2,1	0,67	2	41	1	10	1	0	0	2,0	0,41	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	7	43	10	1	0	2,1	0,58	2	61
34	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	8	25	8	0	0	2,0	0,62	2	41	6	5	1	0	0	1,6	0,64	1	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	14	38	9	0	0	1,9	0,61	2	61
35	0	5	0	0	0	2,0	0,00	2	5	8	26	7	0	0	2,0	0,60	2	41	1	9	2	0	0	2,1	0,49	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	9	43	9	0	0	2,0	0,54	2	61
36	0	4	0	0	1	2,6	1,20	2	5	6	22	10	2	1	2,3	0,86	2	41	0	8	2	1	1	2,6	0,95	2	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	7	35	13	3	3	2,3	0,92	2	61
37	0	4	0	0	1	2,6	1,20	2	5	7	26	8	0	0	2,0	0,60	2	41	4	3	3	0	2	2,4	1,38	1	12	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	11	35	11	1	3	2,2	0,91	2	61
38	1	3	1	0	0	2,0	0,63	2	5	9	23	8	0	1	2,0	0,79	2	41	0	5	3	2	2	3,1	1,11	2	12	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	10	33	12	3	3	2,3	0,96	2	61
39	0	1	1	2	1	3,6	1,02	4	5	3	8	17	5	8	3,2	1,17	3	41	0	7	5	0	0	2,4	0,49	2	12	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	4	16	25	7	9	3,0	1,11	3	61
40	0	4	1	0	0	2,2	0,40	2	5	3	13	20	2	3	2,7	0,94	3	41	0	2	5	2	0	3,0	0,67	3	9	0	0	1	2	0	3,7	0,47	4	3	3	19	27	6	3	2,8	0,89	3	58
41	1	2	0	1	1	2,8	1,47	2	5	5	12	5	8	11	3,2	1,42	2	41	0	5	1	2	4	3,4	1,32	2	12	1	0	0	2	0	3,0	1,41	4	3	7	19	6	13	16	3,2	1,41	2	61
42	1	3	1	0	0	2,0	0,63	2	5	8	20	12	0	1	2,2	0,82	2	41	0	3	6	0	0	2,7	0,47	3	9	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	9	27	21	0	1	2,3	0,78	2	58
43	1	3	1	0	0	2,0	0,63	2	5	8	26	6	1	0	2,0	0,66	2	41	1	8	2	1	0	2,3	0,72	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	10	39	10	2	0	2,1	0,67	2	61
44	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	17	22	2	0	0	1,6	0,57	2	41	3	1	4	0	0	2,1	0,93	3	8	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	22	26	8	0	0	1,8	0,69	2	56
45	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	14	14	12	1	0	2,0	0,86	x	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	25	21	14	1	0	1,9	0,83	1	61
46	4	1	0	0	0	1,2	0,40	1	5	19	21	1	0	0	1,6	0,54	2	41	6	6	0	0	0	1,5	0,50	x	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	29	31	1	0	0	1,5	0,53	2	61
47	4	1	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	15	3	0	0	1,5	0,63	1	41	4	7	0	1	0	1,8	0,80	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	31	26	3	1	0	1,6	0,66	1	61
48	4	1	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	18	0	0	0	1,4	0,50	1	41	5	6	1	0	0	1,7	0,62	2	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	32	28	1	0	0	1,5	0,53	1	61
49	4	1	0	0	0	1,2	0,40	1	5	23	15	3	0	0	1,5	0,63	1	41	4	8	0	0	0	1,7	0,47	2	12	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	32	26	3	0	0	1,5	0,59	1	61
50	4	1	0	0	0	1,2	0,40	1	5	21	16	3	1	0	1,6	0,73	1	41	3	4	2	0	0	1,9	0,74	2	9	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	28	21	6	1	0	1,6	0,74	1	56
51	1	4	0	0	0	1,8	0,40	2	5	19	14	8	0	0	1,7	0,77	1	41	3	0	2	0	0	1,8	0,98	1	5	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	23	18	11	0	0	1,8	0,77	1	52
52	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	17	24	0	0	0	1,6	0,49	2	41	7	3	1	1	0	1,7	0,94	1	12	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	27	31	2	1	0	1,6	0,63	2	61
53	2	1	1	1	0	2,2	1,17	1	5	21	10	6	1	3	1,9	1,19	1	41	7	3	0	2	0	1,8	1,09	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	31	15	8	4	3	1,9	1,16	1	61
54	2	1	2	0	0	2,0	0,89	x	5	19	9	8	2	3	2,0	1,23	1	41	7	3	1	1	0	1,7	0,94	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	29	14	12	3	3	2,0	1,14	1	61
55	2	1	1	0	1	2,4	1,50	1	5	21	16	3	1	0	1,6	0,73	1	41	8	2	1	1	0	1,6	0,95	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	32	20	6	2	1	1,7	0,90	1	61
56	2	1	2	0	0	2,0	0,89	x	5	20	16	4	1	0	1,7	0,75	1	41	7	3	1	1	0	1,7	0,94	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	29	22	8	2	0	1,7	0,81	1	61
57	2	0	3	0	0	2,2	0,98	3	5	15	19	4	3	0	1,9	0,86	2	41	5	5	0	2	0	1,9	1,04	x	12	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	22	26	7	6	0	2,0	0,93	2	61
58	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	19	17	4	1	0	1,7	0,75	1	41	7	4	0	1	0	1,6	0,47	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	28	25	6	2	0	1,7	0,78	1	61
59	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	25	14	2	0	0	1,4	0,59	1	41	8	3	0	1	0	1,5	0,87	1	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	35	21	2	1	0	1,5	0,65	1	59
60	3	0	0	0	1	2,0	1,73	1	4	24	15	2	0	0	1,5	0,59	1	41	7	3	0	1	1	1,8	1,28	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	34	20	3	1	2	1,6	0,91	1	60
61	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	26	13	2	0	0	1,4	0,58	1	41	8	3	0	1	0	1,5	0,87	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	37	20	3	1	0	1,5	0,67	1	61

Dátová matica upravených štatistických dát pre dedinské ZŠ

62	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	23	16	2	0	0	1,5	0,59	1	41	8	3	0	1	0	1,5	0,87	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	34	22	3	1	0	1,5	0,67	1	60
63	3	1	1	0	0	1,6	0,80	1	5	19	18	3	1	0	1,7	0,72	1	41	5	6	0	1	0	1,8	0,83	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	27	27	5	2	0	1,7	0,75	x	61
64	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	25	13	3	0	0	1,5	0,63	1	41	4	3	1	1	0	1,9	0,99	1	9	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	32	19	5	1	0	1,6	0,73	1	57
65	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	18	20	3	0	0	1,6	0,62	2	41	3	4	3	0	1	2,3	1,14	2	11	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	24	26	8	0	1	1,8	0,80	2	59
66	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	21	16	4	0	0	1,6	0,66	1	41	4	4	4	0	0	2,0	0,82	x	12	0	1	2	0	0	2,7	0,47	3	3	28	22	10	0	0	1,7	0,74	1	60
67	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	22	18	0	1	0	1,5	0,63	1	41	7	4	1	0	0	1,5	0,65	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	32	25	2	1	0	1,5	0,64	1	60
68	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	25	15	0	1	0	1,4	0,63	1	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	36	23	0	1	0	1,4	0,59	1	60
69	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	19	19	2	1	0	1,6	0,69	x	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	30	27	3	1	0	1,6	0,66	1	61
70	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	19	21	1	0	0	1,6	0,54	2	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	31	29	1	0	0	1,5	0,53	1	61
71	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	22	16	3	0	0	1,5	0,63	1	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	33	24	4	0	0	1,5	0,62	1	61
72	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	18	20	3	0	0	1,6	0,62	2	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	29	26	6	0	0	1,6	0,66	1	61
73	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	18	19	4	0	0	1,7	0,65	2	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	28	28	5	0	0	1,6	0,63	x	61
74	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	19	20	2	0	0	1,6	0,58	2	41	8	4	0	0	0	1,3	0,47	1	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	30	27	4	0	0	1,6	0,61	1	61
75	2	2	1	0	0	1,8	0,75	x	5	19	21	1	0	0	1,6	0,54	2	41	7	5	0	0	0	1,4	0,49	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	28	30	3	0	0	1,6	0,58	2	61
76	3	0	1	1	0	2,0	1,26	1	5	15	19	5	1	1	1,9	0,89	2	41	3	8	1	0	0	1,8	0,55	2	12	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	22	28	8	2	1	1,9	0,87	2	61
77	2	1	0	2	0	2,4	1,36	x	5	16	17	6	2	0	1,9	0,84	2	41	4	7	1	0	0	1,8	0,60	2	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	22	27	8	4	0	1,9	0,86	2	61
78	2	3	0	0	0	1,6	0,49	2	5	18	17	5	1	0	1,7	0,77	1	41	6	4	2	0	0	1,7	0,75	1	12	0	0	1	2	0	3,7	0,47	4	3	26	24	8	3	0	1,8	0,85	1	61
79	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	27	9	4	1	0	1,5	0,77	1	41	10	1	1	0	0	1,3	0,60	1	12	2	0	1	0	0	1,7	0,94	1	3	42	12	6	1	0	1,4	0,74	1	61
80	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	22	16	3	0	0	1,5	0,63	1	41	4	3	5	0	0	2,1	0,86	3	12	0	0	3	0	0	3,0	0,00	3	3	29	21	11	0	0	1,7	0,75	1	61
81	3	2	0	0	0	1,4	0,49	1	5	22	15	4	0	0	1,6	0,66	1	41	6	5	1	0	0	1,6	0,64	1	12	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	31	24	6	0	0	1,6	0,66	1	61

Dátová matica upravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

Č. ot.	Vedúci pedagogickí pracovníci									Pedagogickí pracovníci									Prevádzkoví pracovníci									Pracovníci údržby									Spolu												
	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ	varianty odpovedí (absolútne početnosti)					\bar{x}	s_x	MOD	Σ													
	1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5					1	2	3	4	5								
6	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	20	11	2	1	0	1,5	0,74	1	34	2	0	0	0	0	1,0	0,00	1	2	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	25	12	3	1	0	1,5	0,74	1	4				
7	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	14	15	5	1	0	1,8	0,79	1	35	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	16	18	9	1	0	1,9	0,80	2	44				
8	0	2	0	0	1	3,0	1,42	2	3	11	12	9	3	0	2,1	0,95	2	35	4	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	15	15	10	3	1	2,1	1,02	x	44				
9	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	24	10	1	0	0	1,3	0,53	1	35	4	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	28	13	2	1	0	1,5	0,57	1	44				
10	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	15	16	3	1	0	1,7	0,74	2	35	1	2	1	0	0	2,0	0,71	2	4	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	16	20	6	2	0	1,9	0,81	2	44				
11	1	1	0	1	0	2,3	1,25	x	3	18	16	1	0	0	1,5	0,55	1	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	19	22	2	1	0	1,7	0,70	2	44				
12	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	14	15	5	1	0	1,8	0,79	2	35	1	0	0	0	0	1,0	0,00	x	1	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	15	17	7	2	0	1,9	0,85	2	41				
13	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	10	17	6	2	0	2,0	0,83	2	35	0	0	0	0	0	x	x	x	0	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	10	19	8	3	0	2,1	0,86	2	40				
14	1	1	0	1	0	2,3	1,25	x	3	21	11	2	0	1	1,5	0,84	1	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	22	16	4	1	1	1,7	0,89	1	44				
15	0	1	0	1	1	3,7	1,25	x	3	3	6	14	10	2	3,1	1,01	3	35	0	0	0	4	0	4,0	0,00	4	4	0	0	1	1	0	3,5	0,50	x	2	3	7	15	16	3	3,2	1,01	4	44				
16	0	1	0	1	1	3,7	1,25	x	3	1	4	12	13	5	3,5	0,97	4	35	0	0	2	2	0	3,5	0,50	x	4	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	1	5	16	16	6	3,5	0,94	x	44				
17	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	4	10	16	4	1	2,7	0,92	3	35	0	0	4	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	4	12	22	5	1	2,7	0,87	3	44				
18	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	4	9	12	7	1	2,8	1,02	3	33	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	4	11	15	8	1	2,8	0,97	3	39				
19	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	5	9	7	12	0	2,8	1,09	4	33	0	0	4	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	1	1	0	3,5	0,50	x	2	5	11	12	14	0	2,8	1,02	4	42				
20	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	11	9	7	3	3	2,3	1,27	1	33	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	11	14	10	4	3	2,4	1,17	2	42				
21	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	20	10	5	0	0	1,6	0,73	1	35	4	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	25	13	5	1	0	1,6	0,78	1	44				
22	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	24	10	1	0	0	1,3	0,53	1	35	4	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	29	13	2	0	0	1,4	0,57	1	44				
23	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	22	7	6	0	0	1,5	0,77	1	35	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	1	26	10	7	0	0	1,6	0,76	1	43				
24	1	1	0	0	0	1,5	0,50	x	2	19	10	4	2	0	1,7	0,89	1	35	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	23	13	5	2	0	1,7	0,86	1	43				
25	1	0	2	0	0	2,3	0,94	3	3	10	18	6	1	0	1,9	0,75	2	35	1	2	1	0	0	2,0	0,71	2	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	12	21	9	2	0	2,0	0,81	2	44				
26	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	17	10	8	0	0	1,7	0,80	1	35	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	20	13	11	0	0	1,8	0,81	1	44				
27	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	12	12	9	1	0	2,0	0,79	x	34	2	0	0	0	0	1,0	0,00	1	2	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	15	14	11	1	0	2,0	0,85	1	41				
28	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	14	11	6	4	0	2,0	1,01	1	35	1	3	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	16	16	7	5	0	2,0	0,99	x	44				
29	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	9	7	2	0	1,8	0,94	1	35	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	20	14	7	3	0	1,8	0,93	1	44				
30	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	18	11	5	1	0	1,7	0,82	1	35	2	2	0	0	0	1,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	21	16	6	1	0	1,7	0,79	1	44				
31	0	2	0	0	0	2,0	0,00	2	2	10	16	9	0	0	2,0	0,74	2	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	1	0	0	0	1,5	0,50	x	2	11	23	9	0	0	2,0	0,68	2	43				

Dátová matica upravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

32	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	9	13	10	3	0	2,2	0,92	2	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	1	1	0	0	0	1,5	0,50	x	2	10	17	13	3	0	2,2	0,88	2	43
33	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	7	17	10	1	0	2,1	0,76	2	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	8	22	12	1	0	2,1	0,73	2	43
34	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	9	15	9	2	0	2,1	0,85	2	35	0	1	3	0	0	2,8	0,43	3	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	10	16	15	2	0	2,2	0,85	2	43
35	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	7	17	10	1	0	2,1	0,76	2	35	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	0	0	1	1	0	3,5	0,50	x	2	7	20	13	3	0	2,3	0,82	2	43
36	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	7	26	2	0	0	1,9	0,49	2	35	0	1	3	0	0	2,8	0,43	3	4	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	7	29	8	0	0	2,0	0,58	2	44
37	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	10	21	4	0	0	1,8	0,61	2	35	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	10	26	7	1	0	2,0	0,69	2	44
38	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	7	21	6	0	0	2,0	0,60	2	34	0	0	4	0	0	3,0	0,00	3	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	7	25	10	1	0	2,1	0,69	2	43
39	0	1	0	2	0	3,3	0,94	4	3	3	11	15	5	0	2,6	0,80	3	34	0	0	4	0	0	3,0	0,00	3	4	0	0	1	1	0	3,5	0,50	x	2	3	12	20	8	0	2,8	0,83	3	43
40	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	5	11	10	3	3	2,6	1,14	2	32	0	0	0	1	0	4,0	0,00	x	1	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	5	13	12	5	3	2,7	1,10	2	38
41	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	6	17	11	1	0	2,2	0,75	2	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	6	24	13	1	0	2,2	0,69	2	44
42	0	2	0	1	0	2,7	0,94	2	3	11	16	7	1	0	1,9	0,79	2	35	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	11	19	8	3	0	2,1	0,87	2	41
43	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	12	14	9	0	0	1,9	0,77	2	35	2	1	1	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	14	18	12	0	0	2,0	0,77	2	44
44	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	16	15	2	1	0	1,6	0,72	1	34	0	0	0	0	0	x	x	x	0	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	17	17	4	1	0	1,7	0,75	x	39
45	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	22	11	0	1	0	1,4	0,54	1	34	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	22	17	2	2	0	1,6	0,78	1	43
46	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	9	21	5	0	0	1,9	0,62	2	35	3	1	0	0	0	1,3	0,43	1	4	0	1	0	1	0	3,0	1,00	x	2	12	26	5	1	0	1,9	0,68	2	44
47	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	12	15	8	0	0	1,9	0,75	2	35	4	0	0	0	0	1,0	0,00	1	4	0	1	0	0	0	2,0	1,00	x	1	16	19	8	0	0	1,8	0,72	2	43
48	0	3	0	0	0	2,0	0,00	2	3	18	16	1	0	0	1,5	0,55	1	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	18	23	3	0	0	1,7	0,60	2	44
49	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	15	15	5	0	0	1,7	0,70	x	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	16	21	7	0	0	1,8	0,69	2	44
50	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	18	0	0	0	1,5	0,50	2	35	0	0	0	0	0	x	x	x	0	0	0	2	0	0	3,0	0,00	3	2	18	20	2	0	0	1,6	0,58	2	40
51	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	20	13	2	0	0	1,5	0,60	1	35	0	0	0	0	0	x	x	x	0	0	0	1	0	0	3,0	1,50	x	1	21	15	3	0	0	1,5	0,63	1	39
52	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	17	17	1	0	0	1,5	0,55	x	35	0	1	3	0	0	2,8	0,43	3	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	19	20	5	0	0	1,7	0,67	2	44
53	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	24	8	0	2	0	1,4	0,77	1	34	1	1	1	1	0	2,5	1,12	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	28	10	2	3	0	1,5	0,87	1	43
54	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	20	10	1	1	2	1,7	1,08	1	34	2	0	1	1	0	2,3	1,30	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	25	11	3	2	2	1,7	1,09	1	43
55	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	19	13	1	1	0	1,5	0,70	1	34	1	1	1	1	0	2,5	1,12	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	23	15	3	2	0	1,6	0,81	1	43
56	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	17	9	5	3	1	1,9	1,11	1	35	1	0	2	0	0	2,3	0,90	3	3	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	20	11	8	3	1	1,9	1,07	1	43
57	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	11	17	5	1	0	1,9	0,76	2	34	1	1	2	0	0	2,3	0,83	3	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	14	20	8	1	0	1,9	0,77	2	43
58	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	20	11	3	0	0	1,5	0,65	1	34	2	1	1	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	24	14	5	0	0	1,6	0,69	1	43
59	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	1,3	0,47	1	35	1	3	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	27	16	1	0	0	1,4	0,54	1	44
60	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	1,3	0,47	1	35	1	3	0	0	0	1,8	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	27	16	1	0	0	1,4	0,54	1	44
61	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	22	13	0	0	0	1,4	0,48	2	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	25	18	1	0	0	1,5	0,54	1	44

Dátová matica upravených štatistických dát pre mestskú ZŠ

62	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	23	12	0	0	0	1,3	0,47	1	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	26	16	2	0	0	1,5	0,58	1	44
63	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	13	18	3	1	0	1,8	0,72	2	35	0	0	4	0	0	3,0	0,00	3	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	15	20	8	1	0	1,9	0,78	2	44
64	1	1	1	0	0	2,0	0,00	x	3	13	20	2	0	0	1,7	0,57	2	35	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	14	24	6	0	0	1,8	0,65	2	44
65	1	1	1	0	0	2,0	0,00	x	3	11	18	6	0	0	1,9	0,68	2	35	0	2	1	0	0	2,3	0,50	2	3	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	12	22	9	0	0	1,9	0,70	2	43
66	1	1	1	0	0	2,0	0,00	x	3	16	15	4	0	0	1,7	0,67	1	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	17	21	6	0	0	1,8	0,68	2	44
67	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	23	11	1	0	0	1,4	0,54	1	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	25	17	2	0	0	1,5	0,58	1	44
68	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	21	13	1	0	0	1,4	0,55	1	35	1	3	0	0	0	1,8	0,43	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	25	17	2	0	0	1,5	0,58	1	44
69	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	15	17	3	0	0	1,7	0,63	2	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	17	23	4	0	0	1,7	0,62	2	44
70	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	13	16	5	0	1	1,9	0,87	2	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	15	21	7	0	1	1,9	0,83	2	44
71	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	18	14	3	0	0	1,6	0,65	1	35	0	2	2	0	0	2,5	0,50	x	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	22	16	6	0	0	1,6	0,71	1	44
72	3	0	0	0	0	1,0	0,00	1	3	18	14	3	0	0	1,6	0,65	1	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	22	17	5	0	0	1,6	0,68	1	44
73	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	8	22	5	0	0	1,9	0,60	2	35	1	2	1	0	0	2,0	0,71	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	11	25	8	0	0	1,9	0,65	2	44
74	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	17	1	0	0	1,5	0,55	x	35	2	1	1	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	20	21	3	0	0	1,6	0,61	2	44
75	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	14	19	1	0	0	1,6	0,54	2	34	2	1	1	0	0	1,8	0,83	1	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	17	23	3	0	0	1,7	0,60	2	43
76	0	2	1	0	0	2,3	0,47	2	3	10	20	3	1	0	1,9	0,69	2	34	2	0	2	0	0	2,0	1,00	x	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	12	23	7	1	0	1,9	0,73	2	43
77	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	16	16	1	2	0	1,7	0,78	x	35	0	3	1	0	0	2,3	0,43	2	4	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	18	21	3	2	0	1,8	0,77	2	44
78	1	1	1	0	0	2,0	0,82	x	3	18	12	4	1	0	1,7	0,79	1	35	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	0	1	1	0	0	2,5	0,50	x	2	19	14	7	1	0	1,8	0,82	1	41
79	2	1	0	0	0	1,3	0,47	1	3	26	8	1	0	0	1,3	0,51	1	35	0	1	3	0	0	2,8	0,43	3	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	29	10	5	0	0	1,5	0,69	1	44
80	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	22	11	2	0	0	1,4	0,60	1	35	0	0	1	0	0	3,0	0,00	x	1	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	24	13	4	0	0	1,5	0,67	1	41
81	1	2	0	0	0	1,7	0,47	2	3	17	17	1	0	0	1,5	0,55	x	35	0	4	0	0	0	2,0	0,00	2	4	1	0	1	0	0	2,0	1,00	x	2	19	23	2	0	0	1,6	0,57	2	44

Dôležitosť jednotlivých faktorov

